

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

ميدان: العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: العلوم الاجتماعية
الشعبة: علوم اجتماع - علم الاجتماع
التخصص: علم الاجتماع التنظيم وعمل
رقم التسجيل:
الرقم التسلسلي:

الإثراء الوظيفي والرشاقة التنظيمية في
المؤسسة الاقتصادية الخاصة

دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ملتيميديا فرع الهاتف النقال

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف:

- د. جغبلو حمزة

أمام اللجنة المكونة من السادة

إعداد:

- سعدي الوليد.

نوقشت بتاريخ: 2026/06/03

رئيسا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج	د. عوارم مهدي
مشرفا ومقررا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج	د. حمزة جغبلو
ممتحنا	جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريرج	د. محمودي سليم

السنة الجامعية: 2026 / 2025



شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الأمنيات والغايات، والصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

وبعد، فإنه لمن دواعي سروري وامتناني أن أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذ "جبلو حمزة"، عرفانا بما قدمه من توجيهات علمية قيمة، ونصائح سديدة، وما أبداه من صبر واهتمام ومتابعة دقيقة طوال مراحل إعداد هذا البحث، فضلاً عن تشجيعه المستمر على الاجتهاد والمثابرة حتى يكمل هذا العمل في أحسن صورة.

كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى موظفي مؤسسة كوندور ملتي ميديا فرع الهاتف النقال برج بوغريج

ولا يفوتني أن أعبر عن عميق شكري وامتناني لكل من كان سندا لي ووقفه إلى جانبي في هذه المسيرة، من أفراد عائلتي وأصدقائي، كل باسمه وصفته، فجزاكم الله جميعاً خير الجزاء، وبارك فيكم

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون

خبير﴾ الآية رقم 11 من سورة المائدة

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً على البداية والنهاية، فما كنت لأصل إلى هذه اللحظة لولا فضل الله وتوفيقه، فله الحمد أولاً وآخراً. ها أنا اليوم أضع آخر خطواتي في هذا الطريق الطويل، ذلك الطريق الذي لم يخلُ من العثرات والصعوبات، لكنني سررت فيه بصبر وطموح وعزيمة وبكثير من التفاؤل وحسن الظن بالله.

أهدي تخرجي أولاً إلى نفسي القوية، التي تحملت الكثير، وصبرت رغم التعب، ونهضت بعد كل عثرة، ولم تستسلم حتى وصلت إلى هذه اللحظة التي طال انتظارها.

وأهدي هذا النجاح إلى والديّ العزيزين رحمهما الله، اللذين كانا لي السند والأمان، وغرسا في داخلي حب العلم والإصرار على النجاح. إلى أبي الغالي، الذي كان العمود الذي أstood إليه، والذي منحني القوة والثقة، وكان ينتظر هذه اللحظة ليفتخر بي، وإلى أمي الحبيبة التي كان دعاؤها سر نجاحي، والتي كانت النور في عتمتي

والحنان الذي يرافقني في كل خطواتي. رحمكم الله رحمة واسعة، وجعل هذا النجاح صدقة جارية لكما، فمهما غبتما عن عيني فلن تغيبا عن قلبي.

كما أهدي تخريجي إلى زوجتي الغالية، رفيقة الدرب وسندي في كل لحظات التعب، التي وقفت إلى جانبي بكل حب وصبر، وشاركتني هذا الطريق بكل ما فيه، فكان لدمعما وتشجيعهما أكبر الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

وإلى أبنائي الأحبة: رواد، باسل، تقى الدين، أهدي هذا الإنجاز، فأنتم أجمل ما في حياتي، وأنتم الدافع الذي منحني القوة لأواصل وأتجاوز كل الصعوبات، وأسأل الله أن يوفقكم ويجعل لكم مستقبلاً زاهراً.

وإلى إخوتي وأخواتي، وأبناء اخوتي وأخواتي الذين كانوا دائماً السند والكتف الذي أستند إليه، شكراً لكم على كل حب ودعم ومساندة، وعلى وقوفكم إلى جانبي في كل الأوقات فالיום فرحتي لا تكتمل إلا بكم.

الملخص باللغة العربي:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإثراء الوظيفي كآلية إدارية حديثة في تحقيق وتعزيز الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة، بالإضافة إلى معرفة الفروق في مستوى الرشاقة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، ومتغير التخصص وطبيعة العمل إداري، تقني، والمستوى الإداري القسم الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، على عينة قوامها (46) عاملاً من مؤسسة كوندور ملتيميديا (فرع الهاتف النقال)، للسنة الجامعية 2025/2026، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وفي إطار هذا المنهج استخدم الطالب أداة لجمع البيانات تمثلت في الاستبيان المعد من طرف الطالب الباحث، تم التحقق من خصائصها السيكو مترية من صدق وثبات حيث أشارت مؤشراتنا إلى قيم عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، وبعد إجراء المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS, V 27)، وذلك باستخدام عدة اختبارات إحصائية لمعالجة وتحليل البيانات، وأسفرت النتائج إلى ما يلي:

. يؤثر الإثراء الوظيفي بأبعاده (توزيع المسؤوليات، توفير الدعم، الاستقلالية) في تحقيق أبعاد الرشاقة التنظيمية للمؤسسة.

. يُعد تمكين المورد البشري وإعادة تصميم وظائفه رافعة استراتيجية تضمن للمؤسسة قدرة استشعار مبكرة وسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.

. تؤدي الممارسات الإدارية المرنة المعتمدة على الإثراء الوظيفي إلى تعزيز استدامة المؤسسة وقدرتها التنافسية وتكيفها مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة.

الكلمات المفتاحية: الإثراء الوظيفي؛ الرشاقة التنظيمية؛ المؤسسة الاقتصادية الخاصة.

Study Summary (Abstract):

This study aimed to identify the role of job enrichment as a modern administrative mechanism in achieving and enhancing organizational agility within the private economic enterprise, in addition to determining the differences in the level of organizational agility according to the gender variable (male, female), the variable of specialization and nature of work (administrative, technical), and the administrative level/department (top management, middle management, executive management).

To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical approach was used due to its suitability to the nature of this research, applied to a sample of (46) workers from Condor Multimedia (Mobile Phone Branch) for the academic year 2025/2026, The sample was selected using a simple random sampling method, Within the framework of this approach, the researcher utilized a data collection tool represented by a questionnaire prepared by the student researcher Its psychometric properties, including validity and reliability, were verified, showing high indicator values that can be relied upon for the field application of the study, After conducting statistical processing using (SPSS, V 26) and employing several statistical tests to analyze the data, the results revealed the following:

- Job enrichment, through its dimensions (distribution of responsibilities, provision of support, and autonomy)‘ impacts the achievement of organizational agility dimensions within the enterprise.

- Empowering human resources and redesigning their jobs serves as a strategic lever that ensures the enterprise possesses an early sensing capability and speed in making and implementing decisions.

- Flexible administrative practices based on job enrichment lead to enhancing the enterprise's sustainability, competitiveness, and its ability to adapt to the changing contemporary business environment.

Keywords: Job enrichment; Organizational agility; Private economic enterprise

فهرس المحتويات		
الرقم	الموضوع	الصفحة
01	البسمة	أ
02	شكر وتقدير	ب
03	الإهداء	ت
04	الملخص باللغة العربية	ج
05	الملخص باللغة الإنجليزية	ح
06	فهرس المحتويات	خ
07	قائمة الجداول	س
	مقدمة	ض
الجانف النظري : الدراسة النظرية		
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
01	تمهيد	18
02	أسباب اختيار الموضوع	19
03	أهمية الدراسة	20
04	أهداف الدراسة	21
05	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها	22
06	فرضيات الدراسة	23
07	الخلفية النظرية	24
08	الدراسات السابقة وأوجه الاستفاده منها	33
	خلاصة	39

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة		
01	تمهيد	42
المبحث الأول: الإثراء الوظيفي كآلية لتصميم العمل		
02	المطلب الأول: ماهية الإثراء الوظيفي (المفهوم اللغوي والاصطلاحي)	43
03	المطلب الثاني: أقسام الإثراء الوظيفي (استراتيجيات تصميم العمل)	45
04	المطلب الثالث: أهمية الإثراء الوظيفي	45
05	المطلب الرابع: خصائص الإثراء الوظيفي	47
06	المطلب الخامس: أهداف برامج الإثراء الوظيفي	48
07	المطلب السادس: غموض الدور الوظيفي	48
08	المطلب السابع: الإثراء الوظيفي في ظل التحول الرقمي	50
المبحث الثاني: الرقابة التنظيمية وتطورها التاريخي		
09	المطلب الأول: مفهوم الرقابة (لغة وإصطلاحاً)	51
10	المطلب الثاني: المفهوم والنشأة والتطور التاريخي لمدخل الرقابة التنظيمية	53
11	المطلب الثالث: أهم أبعاد الرقابة التنظيمية	55
12	المطلب الرابع: مفهوم الإلتزام التنظيمي	57
13	المطلب الخامس: الفرق بين الرقابة التنظيمية والمرونة الإدارية	58
14	المطلب السادس: إستراتيجيات دعم الرقابة التنظيمية	59
15	المطلب السابع: أثر التحول الرقمي في تحقيق الرقابة التنظيمية	60
16	المطلب الثامن: تحديات تطبيق الرقابة التنظيمية	62

المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية الخاصة		
17	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية الخاصة	63
18	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية الخاصة	64
19	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي	65
66	خلاصة	
الجانب الميداني: الدراسة الميدانية		
الفصل الثالث: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة		
01	تمهيد	69
02	منهجية البحث	70
03	المنهج الدراسة	70
04	مصادر جمع المادة النظرية و الميدانية	70
05	مصادر جمع المادة العلمية النظرية	71
06	مصادر جمع المادة العلمية الميدانية	71
07	أدوات جمع البيانات الميدانية	72
08	العينة	72
09	التعرف بميدان الدراسة	73
10	المجال الزمني للدراسة	73
11	المجال المكاني (جغرافي)	74
12	المجال البشري	74
13	تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة	74
76	خلاصة	
الفصل الرابع: عرض النتائج والمناقشة		

78	تمهيد	01
79	عرض نتائج الدراسة وتحليلها	02
142	مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها	03
163	الخاتمة.	04
164	التوصيات	05
166	قائمة المراجع	
171	قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
1	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	79
2	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية (السن)	80
3	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	80
4	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى المحصل عليه في التكوين المهني	81
5	يمثل توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	82
6	يمثل توزيع افراد العينة حسب طبيعة الوظيفة	83
7	يمثل توزيع افراد العينة للوضعية المهنية	84
8	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة .توزع المهام بين الموظفين بشكل واضح	84
9	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. تحمل المسؤوليات المحددة تساهم في فهمي لمهام المؤسسة.	85
10	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. توزيع المسؤوليات يساعدني على اتخاذ المبادرات المناسبة في عملي.	86
11	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. مهامي متنوعة تمنحني رؤية شاملة للعمل في المؤسسة	87
12	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. تنوع المهام يعزز قدرتي على الاستجابة للتغيرات السريعة	88
13	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. تنوع المهام يؤثر بشكل كبير على قدرتي على الاستشعار التنظيمي	89
14	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. توفر نظم دعم تنظيمية واضحة لتسهيل انجاز المهام	90
15	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. نظم الدعم تساعد في اتخاذ القرارات بسرعة	91

قائمة الجداول

92	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة استفادتي من الأدوات التقنية والتنظيمية في تنفيذ عملي	16
93	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. نظم الدعم التنظيمية تسهم في تحسين قدرتي على اتخاذ القرار	17
94	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. قنوات الاتصال في المؤسسة غير فعالة بسبب بعض المعوقات	18
95	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة توجد في المؤسسة العديد من قنوات الاتصال الفعالة لتبادل المعلومات بين وحدات العمل	19
96	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. يتم الاستماع الى اراء الموظفين من قبل الرؤساء في العمل عبر قنوات مختلفة	20
97	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. امتك حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي اليومية	21
98	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. يمكنني تنظيم عملي وفق أسلوب يتناسب مع قدرتي وامكانياتي	22
99	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. اشعر بالمسؤولية عن جودة النتائج التي اقدمها في عملي	23
100	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. اتحكم في وتيرة انجاز مهامي بشكل مناسب	24
101	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. لي القدرة على تحديد الأولويات في العمل بشكل كبير	25
102	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. اشعر ان الاستقلالية والمسؤولية تؤثر بشكل كبير على قدرتي في تنفيذ المهام بفعالية	26
103	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. توجد معوقات تحد من شعوري بالمسؤولية تجاه تحقيق اهداف المؤسسة	27
104	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. اشعر بالمسؤولية اتجاه تحقيق اهداف المؤسسة بشكل عام	28

قائمة الجداول

105	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. ان بيئة العمل تساعد على الابداع والابتكار	29
106	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. أتمكن من التعرف على فرص السوق والتحديات بسهولة	30
107	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. يوضح على اني استطيع توقع المشكلات او المخاطر قبل حدوثها	31
108	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. أرى ان معرفتي المتنوعة تساهم في فهمي للتقنيات الحديثة في مجال عملي	32
109	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. احرص على تحديث معارفي المهنية بما يتماشى مع التطورات الراهنة	33
110	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال داخل المؤسسة	34
111	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم	35
112	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. يشجعني العمل على المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرارات	36
113	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. أواجه صعوبات في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	37
114	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. أجد ان اشراكي في اتخاذ القرارات يعزز من شعوري بالانتماء للمؤسسة	38
115	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. أتمكن من تنفيذ المهام والمشاريع بسرعة وكفاءة	39
116	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. تفويض المهام يمنحني شعور اكبر بالمسؤولية اتجاه عملي	40
117	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. هناك وضوح لحدود المسؤولية في تفويض المهام	41

قائمة الجداول

118	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. يتم تفويضي بمهام تفوق قدرتي وتكون كنوع من التدريب يساعدني على النمو المهني	42
119	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. أواجه صعوبات في الحصول على مهام تساعدني على تطوير مهاراتي	43
120	يمثل استجابة افراد العينة لعبارة. تطبيق الأفكار الجديدة او الحلول الإبداعية يتم بسهولة	44
121	يمثل حساب ثبات درجة الاختبار الفا كرو نباخ	45
121	يمثل حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	46
122	يمثل الارتباط الأول لاختبار الفرضية الأولى (تنوع المهام - رشاقة الاستشعار)	47
125	يمثل الارتباط الثاني لاختبار الفرضية الثانية (نظم الدعم - رشاقة اتخاذ القرار)	48
127	يمثل الارتباط الثالث لاختبار الفرضية الثالثة (الاستقلالية والمسؤولية - رشاقة التنفيذ)	49
129	يمثل قياس التمكين والتطوير (توزيع المسؤولية - القدرات الديناميكية)	50
131	يمثل تقاطع إختبارالعلاقة بين (نظم الدعم - رشاقة اتخاذ القرار)	51
134	يمثل ارتباط يختبر العلاقة بين (التحكم في وتيرة العمل - سرعة وكفاءة التنفيذ)	52
136	يمثل تقاطع يربط بين (نظم الدعم التنظيمية - رشاقة الاستشعار والابتكار)	53
138	يمثل تقاطع يربط بين (المسؤولية - يقظة الاستشعار التنظيمي)	54
141	خلاصة	

مقدمة:

تعيش المؤسسات الاقتصادية المعاصرة واقعاً استثنائياً تفرضه وتيرة التحولات العالمية المتسارعة حيث اشتدت حدة المنافسة في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد، والغموض، وعدم الاستقرار وأمام هذا الواقع المتغير، أدركت هذه المؤسسات أن البقاء لم يعد مضموناً بالاعتماد على الأساليب التقليدية، بل يستوجب تبني استراتيجيات ديناميكية تمكنها من التكيف المستمرة، سواء على المستوى الاقتصادي أو التكنولوجي أو التنظيمي، وفي هذا السياق، لم يعد الاعتماد على الموارد المادية أو الهياكل التقليدية كافياً لضمان استدامة الأداء ونجاح المؤسسة، بل أصبح العنصر البشري يمثل العامل الحاسم في تحقيق التميز المؤسسي والقدرة التنافسية.

تبرز أهمية الدور البشري في المؤسسات من خلال قدرته على الابتكار والمبادرة واتخاذ القرارات المرنة التي تساهم في مواجهة التحديات المتجددة. فالأفراد الممكّنون والمحفّزون هم أكثر استعداداً لتحمل المسؤولية والتكيف مع التغيرات، مما ينعكس مباشرة على فعالية الأداء المؤسسي ومرونته، كما أن استثمار طاقات الموظفين بشكل مناسب يعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات بسرعة وذكاء ويخلق بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر والتجديد والابتكار.

وفي ضوء هذه المتغيرات، أصبح من الضروري للمؤسسات الاقتصادية الخاصة تطوير أنظمة وأطر تنظيمية تمكنها من تعزيز أداء الأفراد وتمكينهم، بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالفهم العميق للعوامل النفسية والسلوكية والتنظيمية التي تدعم قدرة الموظفين على المبادرة واتخاذ القرارات الفعالة أصبح شرطاً أساسياً لنجاح أي مؤسسة في بيئة غير مستقرة.

وتؤكد الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تنجح في خلق بيئة عمل محفزة وتمكين للعاملين تتمتع بقدرة أعلى على التعلم السريع والتكيف مع المتغيرات، كما أنها أكثر استعداداً لتحويل التحديات إلى فرص للنمو والابتكار، ومن هذا المنطلق، تتبع أهمية البحث في دراسة العلاقة بين تصميم الوظائف وخصائص العمل التي تعزز تمكين الأفراد، وبين قدرة المؤسسات على التكيف والرشاقة التنظيمية في مواجهة بيئة العمل المعقدة والمتغيرة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

. تمهيد

1. أسباب اختيار الموضوع

2. أهمية الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

5. فرضيات الدراسة.

6. الخلفية النظرية.

7. الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها.

. ملخص

تمهيد:

تقتضي الصرامة المنهجية في البحوث الأكاديمية إرساء معالم واضحة ودقيقة تبرر التوجه نحو دراسة ظاهرة تنظيمية معينة دون غيرها، وتحدد الغايات المرجوة من تقصيها، فالبحث العلمي في جوهره ليس مجرد تراكم نظري، بل هو استجابة منهجية لتساؤلات وإشكاليات يفرضها الواقع الميداني والتحديات المتسارعة لبيئة الأعمال المعاصرة، والتي باتت تتطلب مداخل إدارية متجددة لضمان الفعالية والاستدامة.

وفي هذا الإطار، ولتأسيس فهم متكامل وموضوعي حول دوافع مقاربتنا لموضوع "الإثراء الوظيفي والرشاقة التنظيمية"، يستوجب الأمر وضع الظاهرة في سياقها، والوقوف عند المبررات العميقة الكامنة وراء هذا الاختيار، فإن هذا المسعى يهدف بالأساس إلى إبراز القيمة العلمية والعملية التي يضيفها هذا البحث في حقل "علم اجتماع التنظيم والعمل"، عبر تجاوز الرؤية الكلاسيكية الميكانيكية للمورد البشري والنظر إليه كفاعلٍ تنظيمي يمتلك قدرات كامنة؛ متى ما تم إثراؤها، وتوسيع هوامش استقلاليتها، وتحفيزها تحولت إلى محرك استراتيجي يعزز من ديناميكية المؤسسة ورشاقته في الاستجابة الذكية للمتغيرات.

وعليه، وبغية الإحاطة بمختلف أبعاد هذا الإطار التأسيسي للدراسة، سنستعرض في هذا الفصل المرتكزات الأولى التي انطلقنا منها؛ بدءاً بتفصيل الأسباب الذاتية والموضوعية المحفزة لإنجاز هذا البحث تليها إبراز الأهمية التي يكتسبها على الصعيدين النظري والتطبيقي، وصولاً إلى بلورة الأهداف المسطرة التي نسعى لتحقيقها.

1. أسباب اختيار الموضوع.

يمكن تصنيف أسباب اختيار هذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأسباب الذاتية.

تعود الدوافع الذاتية لاختيار هذا الموضوع إلى الاهتمام العلمي للباحث بالقضايا المحورية المرتبطة بتنظيم العمل وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية، لا سيما ما يخص الآليات الكفيلة بالارتقاء بأداء العاملين وتفعيل اندماجهم المهني، كما انبثق هذا الاختيار من رغبة علمية للغوص في أبعاد المفاهيم التنظيمية الحديثة، وفي مقدماتها "الإثراء الوظيفي" و"الرشاقة التنظيمية"، إدراكاً لأهميتها البالغة في تحسين مناخ العمل وتطوير الكفاءات ويضاف إلى ذلك، التقاطع المباشر والوثيق للموضوع مع التخصص الأكاديمي للباحث (علم اجتماع التنظيم والعمل)، وهو ما يشكل أرضية خصبة ومحفزة لمعالجة الظاهرة وتحليلها وفق مقاربة سوسيولوجية وعلمية دقيقة.

ثانياً: الأسباب الموضوعية.

تتجسد المبررات الموضوعية في راهنية الموضوع وحيويته، إذ يعالج إحدى أبرز التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الخاصة، والمتمثلة في حتمية التكيف السريع والفعال مع التحولات المتلاحقة في بيئة الأعمال، وتبرز الأهمية العلمية في سعي هذه الدراسة لسد النقص المعرفي الملحوظ وندرة البحوث التي قاربت العلاقة التفاعلية بين ممارسات الإثراء الوظيفي وتحقيق الرشاقة التنظيمية وتحديدًا ضمن سياق البيئة المؤسسية الجزائرية علاوة على ذلك، يُعول على هذه الدراسة للخروج بنتائج ومقترحات ميدانية تُشكل مرجعية تطبيقية للمؤسسات الاقتصادية، تساعد على تبني ممارسات إدارية مرنة تضمن الاستثمار الأمثل في كفاءة مواردها البشري، وتجعله الدعامية الأساسية لتعزيز رشاقته التنظيمية وقدرتها التنافسية.

2. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من منطلقين أساسيين، نظري وتطبيقي؛ حيث أرى كباحث أن معالجة هذا الموضوع لا تتوقف عند حدود التنظير، بل تمتد لتقديم حلول واقعية وميدانية لبيئة الأعمال، ويمكن بلورة أهمية هذه الدراسة وفق الأبعاد الآتية:

. **الأهمية العلمية (الأكاديمية)**: تتجلى هذه الأهمية، من وجهة نظري كباحث، في محاولة سد الفجوة المعرفية وإثراء الأدبيات السوسيولوجية والإدارية العربية، حيث يسعى هذا البحث إلى تجاوز الطرح الكلاسيكي الذي يعالج "الإثراء الوظيفي" و"الرشاقة التنظيمية" كمتغيرين منفصلين، ليقدم مقارنة تكاملية حديثة تربط بينهما استراتيجياً، وهو ما يمثل إضافة نوعية ونادرة في حقل دراسات علم اجتماع التنظيم والعمل.

. **الأهمية العملية (التطبيقية)**: أطمح من خلال هذا العمل الميداني إلى تقديم تصور تطبيقي واقعي للمؤسسات الاقتصادية الخاصة (وفي مقدمتها مؤسسة كوندور ملتيميديا)، حيث يُبرز البحث كيف يمكن للإدارة الخروج من الطابع الروتيني، وتوظيف الإثراء الوظيفي ليس فقط كعامل تحفيزي، بل كـ "آلية استراتيجية" ملموسة لتعزيز الرشاقة التنظيمية وتحسين سرعة الاستجابة لتقلبات السوق.

. **الأهمية التنظيمية**: أرى أن مخرجات هذه الدراسة ستشكل أداة مساعدة للإدارات العليا لتصحيح رؤيتها حول "تصميم العمل"، فالدراسة تسلط الضوء على الدور المحوري لتمكين المورد البشري ومنحه الاستقلالية في كسر الجمود البيروقراطي، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لرفع مرونة الأداء، وتقليل المركزية، وتسريع عمليات اتخاذ القرار والتنفيذ داخل التنظيم.

. **الأهمية التنموية**: تتجسد في سعيي من خلال هذا البحث لدعم التوجه الحديث نحو بناء "مؤسسات ذكية" أي بيئة عمل تتسم بالتحفيز الداخلي العميق، وتشجع على التعلم التنظيمي الذاتي، فمن خلال إثراء وظائف الأفراد، نساهم في خلق رأس مال بشري مبتكر ومستقل، يضمن للمؤسسة الاقتصادية استدامة تنافسية طويلة الأمد.

3. أهداف الدراسة:

من خلال هذا البحث، لا أسعى كطالب باحث إلى مجرد الوصف النظري للظواهر التنظيمية، بل أهدف الغوص في واقع المؤسسة الاقتصادية الخاصة وتفكيك آلياتها، للوصول إلى غايات علمية وتطبيقية دقيقة وعليه، تتبلور الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة في النقاط الآتية:

. **تشخيص الواقع الميداني:** أسعى إلى تحديد وتقييم مستوى التطبيق الفعلي لممارسات "الإثراء الوظيفي" داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة (فرع الهاتف النقال)، للوقوف على حقيقة تصميم العمل ومدى منح الاستقلالية للعمال بعيداً عن التنظير.

. **قياس القدرات الديناميكية:** استهدف قياس درجة "الرشاقة التنظيمية" للمؤسسة عبر أبعادها الثلاثة (رشاقة الاستشعار، اتخاذ القرار، والتنفيذ)، وذلك لفهم مدى مرونة هذا الكيان الاقتصادي وقدرته الفعلية على التكيف مع اضطرابات المحيط التكنولوجي.

. **تحليل مسار التأثير (الهدف الجوهرى):** تحليل وتقصي مسار التأثير الفعلي لممارسات الإثراء الوظيفي في تطوير أبعاد الرشاقة التنظيمية، بهدف الإجابة علمياً وإحصائياً عن مدى نجاح تمكين العاملين في تسريع استجابة المؤسسة للتغيرات.

. **بناء تصور سوسيولوجي وتفاعلي:** أهدف من خلال النتائج التي سأتوصل إليها إلى اقتراح تصور (أو نموذج) تفاعلي يربط بين "الإثراء الوظيفي" و"الرشاقة التنظيمية"، ليتم النظر إليهما كمدخلين متكاملين يخدمان الأداء المؤسسي، وليس كإجراءات إدارية معزولة.

. **تقديم بدائل تطبيقية للإدارة:** الخروج بجملة من المقترحات والتوصيات العملية التي أضعها بين يدي الإدارة العليا، لتوجيهها نحو تصميم وظائف حديثة تدعم ثقافة التمكين، وتؤسس لبيئة تنظيمية رشيقة وقادرة على التعلم التنظيمي المستمر.

4. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

أفرزت التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد المعاصر واقعًا تنظيميًا جديدًا اتسم بتزايد حدة المنافسة وتنامي حالة عدم اليقين، وهو ما فرض على المؤسسات الاقتصادية ضرورة مراجعة أنماطها الإدارية التقليدية والبحث عن آليات أكثر مرونة وفعالية في التسيير، فلم يعد نجاح المؤسسة مرتبطًا فقط بحجم مواردها أو قدراتها الإنتاجية، بل أصبح مرهونًا بمدى قدرتها على استيعاب التغيرات والتفاعل معها في الوقت المناسب وبالكفاءة المطلوبة.

وفي ظل هذا السياق الديناميكي، برز توجه حديث في الفكر الإداري يركز على إعادة الاعتبار للعنصر البشري باعتباره الفاعل الأساسي في تحقيق الأداء المتميز، من خلال تمكينه وتوسيع مجالات تدخله داخل العمل، ويُعد الإثراء الوظيفي من أبرز المداخل التي تسعى إلى إعادة صياغة علاقة الفرد بوظيفته، عبر إتاحة فرص أوسع للمشاركة، وتنويع المهام، وتعزيز الإحساس بالمسؤولية، بما يسهم في تنمية قدراته وتحفيز سلوكه الإبداعي داخل التنظيم.

في المقابل، أضحت المؤسسات مطالبة بتطوير قدراتها التنظيمية بما يسمح لها بالتعامل بمرونة مع مختلف المتغيرات، الأمر الذي تجسد في بروز مفهوم الرقابة التنظيمية كإطار حديث يعكس قدرة المؤسسة على الاستشعار المبكر للتحولات، واتخاذ القرارات الملائمة، وتنفيذها بكفاءة عالية، ولم تعد الرقابة مجرد خيار تنظيمي، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة البيئة التنافسية المعاصرة.

غير أن الملاحظة الأساسية التي يمكن تسجيلها تتمثل في وجود فجوة بين تبني هذه المفاهيم نظريًا وتطبيقها فعليًا داخل العديد من المؤسسات الاقتصادية الخاصة، حيث لا تزال بعض الممارسات الإدارية تتسم بالجمود، وضعف تفويض الصلاحيات، ومحدودية مشاركة العاملين، وهو ما قد يعيق الاستفادة الفعلية من قدراتهم ويحدّ من قدرة المؤسسة على تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة.

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

ومن هذا المنطلق، يبرز تساؤل جوهري يتعلق بمدى إمكانية توظيف ممارسات الإثراء الوظيفي كآلية لتعزيز الرقابة التنظيمية، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الخاصة في سعيها نحو تحقيق التوازن بين تنمية المورد البشري ورفع كفاءة الأداء التنظيمي، وعليه يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

هل يؤثر الإثراء الوظيفي في تحقيق الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة؟

ومن هذا السؤال الرئيس تتفرع الأسئلة الآتية:

. إلى أي مدى يؤثر توزيع المسؤوليات والمهام في دعم رقابة الاستشعار التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة؟

. كيف يؤثر توفير نظم الدعم التنظيمية في تعزيز رقابة اتخاذ القرار التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة؟

. ما مدى تأثير تحسين الحياة المهنية من خلال الاستقلالية والمسؤولية في تطوير رقابة التنفيذ التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الخاصة؟

5. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: يؤثر الإثراء الوظيفي بأبعاده المختلفة في تحقيق الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر توزيع المسؤوليات وتنوع المهام على رقابة الاستشعار التنظيمي في أداء المهام بمؤسسة كوندور ملتميديا وحدة الهاتف النقال.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر نظم الدعم التنظيمي على رقابة اتخاذ القرار بين المكونات التنظيمية بمؤسسة كوندور ملتميديا وحدة الهاتف النقال.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر تحسين الحياة المهنية وتحميل المسؤولية في تحقيق الرقابة التنظيمية بمؤسسة كوندور ملتميديا وحدة الهاتف النقال.

6 . الخلفية النظرية:

تمهيد :

تستمد البحوث الأكاديمية في حقل علم اجتماع التنظيم والعمل رصانتها من متانة إطارها النظري فالنظريات لا تمثل مجرد سرد أدبي، بل هي "العدسات التحليلية" التي توجه الباحث نحو التفسير المنطقي والموضوعي للظاهرة المدروسة، ونظراً لطبيعة إشكالية بحثنا التي تبحث في طبيعة العلاقة بين أبعاد "الإثراء الوظيفي" ومستويات "الرشاقة التنظيمية" داخل بيئة المؤسسة الاقتصادية الخاصة، فقد استوجب الأمر الخروج من النظرة الأحادية، وتبني مقاربة نظرية تكاملية تتشابه فيها الأبعاد التحفيزية والاستراتيجية، السوسيولوجية.

وعليه، سنستعرض في هذا الجزء الخلفية النظرية التي ارتكزت عليها دراستنا لتأصيل متغيراتها والربط بينها، والتي ستشكل لاحقاً الإطار المرجعي لتفسير ومناقشة نتائجنا الميدانية، وذلك من خلال المقاربات الآتي ذكرها.

النظرية الأولى:

نظرية هيرزبيرج للعوامل الثنائية تُعتبر من النظريات الرائدة في مجال فهم الدوافع والرضا الوظيفي وتمثل حجر الأساس في بناء مفهوم الإثراء الوظيفي، أسسها فريدريك هيرزبيرج عام 1959 في كتابه المعروف "الدافع للعمل"، حيث بين أن الرضا واللا رضا الوظيفي لهما مصادر مختلفة، ويجب التعامل معهما بشكل مستقل عن بعضهما.

تفاصيل نظرية هيرزبيرج للعوامل الثنائية:

تُحدث نظرية العاملين لـ "هيرزبيرج (Herzberg)" قطيعة مع النظرة التقليدية للرضا الوظيفي، حيث تتطرق من افتراض جوهري مفاده أن العوامل المؤثرة على شعور الموظف تجاه عمله لا تقع على متصل أحادي القطب، بل تنقسم إلى مجموعتين مستقلتين وظيفياً وسيكولوجياً.

تتمثل المجموعة الأولى في "عوامل النظافة" (أو العوامل الوقائية)، وهي متطلبات خارجية ترتبط ببيئة العمل وسياقه التنظيمي، مثل سياسات المؤسسة، نمط الإدارة، الأجور، ظروف العمل المادية وشبكة العلاقات المهنية. ويُعلل هيرزبيرج طبيعة هذه العوامل بكونها تعمل كـ "آليات وقائية؛ فغيابها أو تدني مستواها يؤدي حتماً إلى تدمير الموظفين واستيائهم، إلا أن توفرها يقتصر دوره على درء الاستياء وإبقاء الموظف في حالة من "الحياد"، دون أن يمتلك القدرة على تحفيزه أو دفعه لتقديم أداء استثنائي.

ولكي يتحقق التحفيز الفعلي، تبرز الحاجة الماسة للمجموعة الثانية المتمثلة في "عوامل الحوافز" وهي عوامل داخلية كامنة في صميم الوظيفة وترتبط بمحتواها، كالشعور بالإنجاز، نيل الاعتراف والتقدير حجم المسؤولية، وتوفير فرص التطور والنمو المهني، وتستمد هذه العوامل قوتها الدافعة من كونها تلبي الحاجات النفسية العليا للفرد (كتحقيق الذات)، حيث أن وجودها يُولد شعوراً عميقاً بالنجاح والقيمة، مما يُضاعف من دافعية الموظف ويزيد من اندماجه ورغبته في العطاء (Herzberg, 1968, p. 54).

وتأسيساً على ما سبق، تقدم النظرية تفسيراً استراتيجياً دقيقاً يفيد بأن الرضا والاستياء ليسا نقيضين فمعالجة بيئة العمل (عبر عوامل النظافة) تقي التنظيم من الاحتقان والاستياء، ولكنها لا تخلق الرضا الكامل. بل إن تحقيق هذا الأخير يتطلب تدخلاً مستقلاً يعتمد على إعادة هندسة الوظائف وإثرائها (عبر عوامل الحوافز) لضمان الاستثمار الأمثل في المورد البشري وتحقيق الفعالية التنظيمية.

تطبيق النظرية على الإثراء الوظيفي:

- يعني الإثراء الوظيفي وفق نظرية هيرزبيرج إعادة تصميم الوظيفة بحيث تتضمن المزيد من عوامل الحوافز التي تعزز دافعية الموظف مثل:
- . تنوع المهام والمسؤوليات ليشعر الموظف بالتحدي والتحفيز بدل الروتين.
- . زيادة استقلالية الموظف في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، مما يعزز شعوره بالمسؤولية.
- . توفير فرص التدريب والتطوير المهني التي ترفع مهارات الموظف وتشجعه على النمو داخل المؤسسة.
- . تقدير الإنجازات والاعتراف بالجهود لتحفيز الأداء العالي.
- . هذه الخطوات تؤدي إلى رفع جودة الأداء، وتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على نتائج المؤسسة.

أهمية النظرية في المؤسسات الاقتصادية الخاصة:

للمؤسسات الاقتصادية الخاصة خصوصية تستلزم سرعة التكيف والابتكار، إذ إن تبني مبادئ هيرزبيرج يساعدها على:

- . تنمية قدرات الموظفين لمواجهة التحديات وحل المشكلات بطرق مبتكرة.
- . رفع معدلات الرضا الوظيفي وخفض معدلات الدوران، وبالتالي تقليل التكاليف المرتبطة.
- . بناء ثقافة مؤسسية تشجع المشاركة والمبادرة، مما يعزز المرونة التنظيمية ويجعل المؤسسة أكثر استعداداً للتعامل مع بيئة العمل المتغيرة.
- . الانتقادات والتوسيعات:

على الرغم من شهرة النظرية، فإنها عُرِضت لانتقادات أهمها:

- . اختلاف تأثير العوامل حسب الأفراد والثقافات والخلفيات

. عدم الفصل الواضح أحياناً بين عوامل الحوافز وعوامل النظافة
. توسع النظرية لتشمل مفهوم التمكين النفسي للموظفين كعامل إضافي لتحفيز الأداء (Herzberg et al., 1959, p. 113).

ومع ذلك، تبقى نظرية هيرزبيرج إطاراً رئيسياً لفهم كيفية تحسين محتوى الوظائف لرفع دافعية الأفراد

نظرية القدرات الديناميكية:

التعريف: نظرية القدرات الديناميكية:

تُعتبر نظرية القدرات الديناميكية من النظريات الأساسية في مجال الإدارة الاستراتيجية التي تشرح قدرة المؤسسة على التكيف السريع والفعال مع التغيرات البيئية المتسارعة، أسس هذه النظرية ديفيد تيس و غاري بيسانو، وإيمي شوين في التسعينيات، وتهدف إلى توضيح كيف تقوم المؤسسات بدمج وبناء وإعادة تشكيل مواردها الداخلية والخارجية لمواجهة المتغيرات والتحديات التي تواجهها في بيئة العمل المتغيرة بسرعة.

تفاصيل نظرية القدرات الديناميكية:

تقوم نظرية القدرات الديناميكية على تصور تنظيمي حركي يتجاوز النظرة الساكنة للمؤسسة، ليفسر كيفية تفوقها في بيئات تتسم بالتعقيد وعدم اليقين، ولتحقيق ذلك، تعتمد المؤسسة على سيرورة متكاملة تبدأ بـ "الاستشعار"؛ حيث لا تكتفي الإدارة بالدور السلبي، بل توظف آليات اليقظة الاستراتيجية لمراقبة محيطها الخارجي بدقة. ويُعلل هذا الإجراء بالحاجة الملحة للرصد الاستباقي للتحولات التكنولوجية وتقلبات السوق مما يتيح للمؤسسة اكتشاف الفرص الكامنة وتوقع التهديدات قبل تفاقمها.

غير أن هذا الوعي البيئي يفقد قيمته ما لم يُترجم إلى فعل حقيقي، وهنا يبرز المبرر المنطقي للقدرة الثانية المتمثلة في "الاغتنام"؛ فبمجرد رصد الفرص، تعتمد المؤسسة على الاستجابة السريعة عبر التخصيص

الذكي للموارد وتفعيل المبادرات الاستراتيجية، وذلك لضمان اقتناص تلك الفرص أو تحييد التهديدات بكفاءة عالية.

ولكي تتجنب المؤسسة الوقوع في فخ الجمود التنظيمي مستقبلاً، تتدخل القدرة الثالثة والمحورية وهي "إعادة التكوين"؛ والتي تفرض على التنظيم ضرورة التحديث المستمر عبر إعادة هيكلة الموارد، وتطوير الكفاءات، وتعديل سيرورات العمل بشكل دوري لكي تتناسب مع المعطيات البيئية الجديدة (Teece et al., 1997, p. 533).

إن التفاعل التكاملي بين هذه القدرات الثلاث لا يمثل مجرد خطوات إجرائية، بل يشكل ميكانيزم حيويًا يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد الذاتي، ويؤسس لنموذج عمل يتميز بالمرونة والرشاقة التنظيمية مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من الصمود والريادة.

تطبيق النظرية على الرشاقة التنظيمية:

. الرشاقة التنظيمية تعني القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيرات والفرص المفاجئة في السوق.

. القدرات الديناميكية توفر البنية الأساسية والعمليات التنظيمية التي تجعل هذه الاستجابة ممكنة، عبر الاستشعار السريع، اتخاذ القرارات المرنة، والتكيف المستمر.

. المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية قوية تكون أكثر قدرة على الابتكار والتنفيذ السريع، مما يمكنها من التفوق في بيئات عمل متقلبة.

. أهمية النظرية في المؤسسات الاقتصادية الخاصة:

. تساعد المؤسسات الاقتصادية الخاصة على تطوير القدرة على التكيف مع المنافسة المتزايدة والأسواق المتغيرة.

. تعزز من ثقافة الابتكار المستمر والتعلم التنظيمي الذي يدعم التطوير المستدام للعمليات والمنتجات.

. تمكن من بناء نظم إدارية مرنة وقادرة على التعلم ومشاركة المعرفة، مما يدعم سرعة التحول والتجديد.

. الانتقادات والتوسعات:

. هناك صعوبة في قياس القدرات الديناميكية بشكل مباشر لأنها تشمل عمليات وميزات غير مادية ومعقدة . الحاجة إلى أدوات محددة وفعالة لتقييم هذه القدرات في مؤسسات مختلفة، وبشكل خاص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

توسعت النظرية لتشمل أهمية التعلم التنظيمي، والابتكار المستمر، ومشاركة المعرفة كعوامل تساند بناء القدرات الديناميكية.

تبقى نظرية القدرات الديناميكية إطارًا حيويًا لفهم الرشاقة التنظيمية وكيف يمكن للمؤسسات الاقتصادية الخاصة بناء قدرتها على التكيف والنجاح في بيئات سريعة التطور (Teece et al., 1997, p. 509).

. نظرية الفعل الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي)

. التعريف: نظرية الفعل الاستراتيجي: تُعتبر نظرية الفعل الاستراتيجي من أهم المقاربات في علم اجتماع التنظيم والعمل، أسسها عالما الاجتماع الفرنسيان "ميشيل كروزيه (Michel Crozier) و"إيرهارد فريدبيرج (Erhard Friedberg) "أواخر السبعينيات في كتابهما الشهير "الفاعل والنسق". تهدف هذه النظرية إلى تفسير ديناميكيات القوة والسلطة داخل المؤسسات، حيث ترفض النظرة الكلاسيكية التي تعتبر المؤسسة آلة ميكانيكية والموظف مجرد ترس فيها، بل تنظر للمؤسسة كـ "نسق" معقد يتكون من "فاعلين" أذكياء، يمتلكون هامشاً من الحرية ويستخدمونه بشكل استراتيجي لتحقيق أهدافهم الخاصة، وتوسيع نفوذهم، وحماية مصالحهم.

. تفاصيل نظرية الفعل الاستراتيجي:

تعتبر نظرية الفعل الاستراتيجي، التي طورها كل من ميشيل كروزيه وجيرهارد فريد بيرغ، نقلة نوعية في التحليل السوسيولوجي للمؤسسات، حيث تتجاوز النظرة الكلاسيكية الآلية التي تختزل الموظف في مجرد أداة تنفيذية خاضعة للأوامر، وتتعلق هذه النظرية من فكرة جوهرية مفادها أن أي مؤسسة مهما بلغت درجة صرامة قوانينها ودقة هياكلها التنظيمية، لا يمكنها التنبؤ بكل المواقف الطارئة، مما يؤدي

حتماً إلى ظهور ثغرات وفجوات تنظيمية، وهذه الفجوات تُعرف بـ "مناطق اللايقين"، والتي تمثل مصدراً خفياً للقوة والنفوذ؛ فالفاعل التنظيمي الذي يمتلك القدرة على التحكم في هذه المناطق وتسييرها، سواء بفضل خبرته الفنية النادرة أو احتكاره لمعلومة حيوية، يكتسب سلطة فعلية قد تتفوق في تأثيرها على السلطة الرسمية جاعلاً الإدارة العليا مرتعنة بمهارته لضمان سيرورة العمل وبقاء المؤسسة.

وفي هذا السياق، ترفض النظرية تصور الموظف ككائن سلبي مبرمج، بل تصوره كـ "فاعل تنظيمي" يتسم بـ "العقلانية المحدودة"، فهذا الفاعل لا يمتلك الإحاطة الشاملة بالمعلومات ولا يسعى بالضرورة لتحقيق الحل الأمثل الذي يخدم مصلحة المؤسسة بشكل مطلق، نظراً لاختلاف أهدافه الشخصية وتطلعاته عن الأهداف التنظيمية الكبرى، وبدلاً من ذلك، يستخدم هذا الفاعل ذكائه وحساباته الخاصة لاتخاذ قرارات تبدو منطقية ومرضية ضمن حدود معرفته، ساعياً لاستغلال الفرص المتاحة بأقل قدر من المخاطرة، وذلك بهدف التوفيق بين مهامه الرسمية ومصالحه الخاصة، ولتأمين هامش من الحرية الشخصية داخل الهيكل التنظيمي.

ونتيجة لهذه الديناميكية، لا تعد المؤسسة مجرد هرم بيروقراطي جامد، بل تتحول إلى "ساحة لعب" اجتماعية ومجال مستمر للتفاوض والمساومة، فالسلطة وفقاً لهذا المنظور، ليست تفويضاً قانونياً يُمارس من الأعلى إلى الأسفل وحسب، بل هي علاقة تبادلية وتأثير متبادل بين أطراف يحتاج كل منها للآخر وبناءً على هذا الاعتماد المتبادل، يدخل الفاعلون التنظيميون، بغض النظر عن مستوياتهم الهرمية، في ألعاب سلطة مبنية على التحالفات والتفاوض، مستخدمين ما يمتلكونه من أوراق ضغط لحماية استقلاليتهم وتعظيم مكاسبهم. وبهذا، تؤكد النظرية أن السلوك التنظيمي هو في جوهره سلوك استراتيجي واعٍ، يسعى من خلاله الأفراد إلى التكيف مع تعقيدات المؤسسة وتطويعها لخدمة أهدافهم.

تطبيق النظرية على الرقابة التنظيمية والإثراء الوظيفي:

الإثراء الوظيفي كأداة لتغيير اللعبة: تطبيق استراتيجية "الإثراء الوظيفي" يعني بالضرورة إعادة توزيع "مناطق اللايقين"، ومن خلال منح العاملين مهام أكثر أهمية واستقلالية، يتم توسيع هامش حريتهم بشكل رسمي، مما يحولهم من فاعلين يعرقلون التنظيم (لحماية أنفسهم) إلى فاعلين منخرطين استراتيجياً في أهداف المؤسسة.

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

تحقيق الرشاقة التنظيمية: لا يمكن تحقيق رشاقة تنظيمية حقيقية وسرعة في الاستجابة من خلال تغيير الهيكل التنظيمي المكتوب فقط، فالرشاقة تتطلب فهم "الاستراتيجيات الخفية" للعمال، وتقويض الصلاحيات وتقليل الرقابة البيروقراطية يسمح بتوظيف قدرات الفاعلين بشكل إيجابي لتسريع اتخاذ القرار والتكيف مع الأزمات، بدلاً من استنزاف الجهد في الصراعات الداخلية.

أهمية النظرية في المؤسسات الاقتصادية الخاصة:

تساعد الإدارة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة على الفهم العميق لظاهرة "مقاومة التغيير"، حيث تبرز أن المقاومة ليست دائماً نقصاً في الكفاءة، بل هي محاولة من الفاعل لحماية مناطق نفوذه.

تُمكن من تصميم هياكل تنظيمية وسياسات تحفيز أكثر واقعية، تعترف بوجود التفاوض الداخلي وتبني عليه لتوجيه طاقات المورد البشري نحو تحقيق الكفاءة والربحية.

تدعم بناء تنظيم مرن يعتمد على تعزيز ثقة الفاعلين وتكامل أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة، مما يقلل الهشاشة التنظيمية في بيئة الأعمال التنافسية.

الانتقادات والتوسعات:

وُجّهت انتقادات للنظرية لتركيزها المفرط على الجانب "الميكرو لوجي" (تفاعلات الأفراد والسياسة الداخلية للتنظيم) وإهمالها النسبي لتأثير العوامل الماكرو-هيكلية (مثل الثقافة المجتمعية العامة والاقتصاد الكلي).

هناك صعوبة في قياس وتحديد "مناطق اللايقين" والسلوكيات الاستراتيجية الخفية ميدانياً باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الكمي، مما يجعلها تتطلب أدوات نوعية دقيقة.

توسعت النظرية لاحقاً لدراسة شبكات التحالفات المفتوحة وأهمية بناء ثقافة "الثقة المؤسسية" كبديل لمحاولة السيطرة التامة، وهو ما ينسجم تماماً مع متطلبات الإدارة الحديثة والرشاقة التنظيمية (Crozier & Friedberg, 1977).

خلاصة:

يُشكل التكامل بين نظرية العاملين لهيرزبيرج، ونظرية القدرات الديناميكية، ونظرية الفعل الاستراتيجي إطاراً تحليلياً متيناً لفهم آليات تحقيق الرقابة التنظيمية من خلال الإثراء الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية الخاصة، وتتطلب هذه الرؤية المدمجة من أطروحة هيرزبيرج التي تُحدث قطيعة مع الفهم التقليدي للرضا الوظيفي، مؤكدة أن العوامل الوقائية المرتبطة ببيئة العمل تقتصر على درء الاستياء، بينما يكمن المحرك الحقيقي للأداء في "عوامل الحوافز" التي تتحقق جوهرياً عبر إعادة تصميم المهام وإثرائها لتلبية الحاجات النفسية العليا للفرد ومنحه الاستقلالية والمسؤولية.

هذا الإثراء الوظيفي لا يعمل في فراغ تنظيمي، بل يتدخل مباشرة في عمق الديناميكية الاجتماعية للمؤسسة التي تصفها نظرية الفعل الاستراتيجي لكروزييه وفريدبيرج بـ "ساحة لعب" تخضع لشبكة من علاقات السلطة والتفاوض، فالموظف بوصفه فاعلاً يمتلك "عقلانية محدودة"، يسعى دائماً للسيطرة على "مناطق التلاقيين" واستغلال الثغرات التنظيمية لتعظيم نفوذه وحماية هامش استقلاليته، وفي هذا السياق يلعب الإثراء الوظيفي دوراً استراتيجياً في إعادة هندسة وتفكيك هذه المناطق؛ إذ إن توسيع صلاحيات العاملين وتنمية مهاراتهم يحولهم من استخدام استراتيجيات دفاعية قد تعرقل سير العمل، إلى شركاء فاعلين تتوافق تطلعاتهم الشخصية مع الأهداف الكبرى للمؤسسة، مما يقلص من حدة المساومات السلبية.

وعندما يتحقق هذا التمكين الداخلي، تتبلور الأرضية السوسولوجية والنفسية الخصبة لتفعيل "القدرات الديناميكية" للمؤسسة، وهي الآلية التي تفسر بقاءها وتكيفها المستدام في بيئة معقدة، فالاستشعار الدقيق لتقلبات المحيط، والاعتناء السريع للفرص، وإعادة التكوين المستمر للموارد لتجنب الجمود، لا يمكن أن تتجح كإجراءات هيكلية فوقية، بل تعتمد بشكل جذري على قوى عاملة محفزة تمتلك مساحة من المبادرة. وعليه، تخلص هذه المقاربة إلى أن التفوق التنظيمي يتطلب استيعاباً عميقاً لسياسولوجيا السلطة.

8 . الدراسات السابقة:

تمهيد :

يعد استعراض الأدبيات والدراسات السابقة محطة منهجية بالغة الأهمية في مسار البحث العلمي إذ لا يقتصر دورها على مجرد سرد للتراكم المعرفي، بل يمتد لتأسيس أرضية نظرية صلبة تُمكن الباحث من رصد الفجوات بدقة، وتأطير إشكالية الدراسة ضمن سياقها السوسيولوجي والتنظيمي الصحيح، وفي هذا الإطار، وللإلمام الشامل بأبعاد الموضوع، تم الاعتماد على حزمة منقاة من الدراسات الأكاديمية (العربية والأجنبية) الحديثة، التي قاربت متغيري "الرشاقة التنظيمية" و"الإثراء الوظيفي"، واستكشفت شبكة العلاقات التي تربطهما بمفاهيم حيوية أخرى كالتمكين النفسي، الالتزام التنظيمي، وتطوير الكفاءات.

ويهدف هذا العرض المنهجي إلى تتبع مسار تطور هذه المفاهيم في الفكر الإداري والاجتماعي وتحديدًا ضمن سياق المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي تعمل في بيئات تتسم بتسارع وتيرة التغيير والتعقيد، مما يفرض عليها تبني آليات مبتكرة لضمان الاستدامة، ومن خلال تسليط الضوء على كيفية تقاطع ممارسات إعادة هندسة العمل مع سوسيولوجيا التنظيم وبناء القدرات الديناميكية، يمهّد هذا الجزء لبناء الإطار التحليلي والميداني للدراسة الحالية، مبرزاً كيف تشكل هذه الاستنتاجات السابقة نقطة انطلاق جوهرية لفهم طبيعة التأثير المتبادل بين تحفيز المورد البشري واستجابة المؤسسة الفعالة لمتغيرات محيطها .

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة سماح خليل قنديل (2020) بعنوان: "أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية". هدفت هذه الدراسة (وهي رسالة ماجستير من جامعة الشرق الأوسط بالأردن) إلى قياس أثر الرقابة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تحقيق التميز المنظمي، مع اختبار الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في هذه العلاقة ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (273) مبحوثاً من العاملين في شركات الاتصال الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية في الشركات المبحوثة كان مرتفعاً، ووجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرقابة التنظيمية (خاصة المرونة وسرعة الاستجابة) في تحقيق التميز المنظمي، كما أثبتت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دوراً وسيطاً وفعالاً في تعزيز هذه العلاقة، وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة استمرار الإدارات العليا في تعزيز ثقافة الرقابة التنظيمية عبر تمكين العاملين وتشجيع المبادرات التي تزيد من سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية.

الدراسة الثانية:

دراسة عبيدة عبد الهادي عبد القادر الأقرع (2022) بعنوان: "أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة قلقيلية". هدفت هذه الدراسة (وهي رسالة ماجستير) إلى قياس أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة قلقيلية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة (المكونة من 31 عبارة) كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وُزعت على عينة شملت (66) موظفاً وموظفة وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها: وجود علاقة طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والرقابة التنظيمية، حيث برز بُعد "رقابة الاستشعار" كأعلى الأبعاد تأثيراً (بنسبة تتراوح بين 70% - 79%)، تليه "رقابة اتخاذ القرار" ثم "رقابة التنفيذ"، كما أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

يعزز قدرة المؤسسات التعليمية على الاستجابة للتغيرات عبر رفع روح المبادرة وتحمل المسؤولية الجماعية وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تكثيف البرامج التدريبية التي تنمي الالتزام والولاء وتعزز التواصل المؤسسي، وتغرس ثقافة العمل الجماعي كأداة أساسية لدعم الرشاقة التنظيمية.

الدراسة الثالثة:

دراسة أمين محفوظي: (2018) بعنوان "نماذج الإثراء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لنماذج الإثراء الكلاسيكية" هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لنماذج الإثراء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية وبيان دورها في تعزيز الدافعية الوظيفية والرضا المهني لدى العاملين، ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحث على المنهج التحليلي النظري، مستنداً إلى مراجعة وتحليل الأدبيات السابقة ونماذج الإثراء الكلاسيكية، وعلى رأسها نموذج "هاكمان وأولدهام" وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن الإثراء الوظيفي يمثل أحد أهم الأساليب الحديثة لتحفيز العاملين والحد من رتابة العمل، وارتباطه الوثيق بزيادة الرضا والأداء الفردي من خلال أبعاد أساسية تشمل (تنويع المهارات، زيادة الاستقلالية وتعزيز التغذية الراجعة)، وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تطبيق سياسات عمل حديثة تقوم على دمج الموظفين في اتخاذ القرار وتكوين فرق العمل المدارة ذاتياً، مع إعادة تصميم الوظائف بما يضمن التوازن بين المسؤوليات والقدرات الفردية لخلق بيئة عمل محفزة ومرنة.

الدراسة الرابعة:

دراسة أسامة بورزق (2021) بعنوان: "تأثير الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS) بمدينة الأغواط. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من عينة بلغت (179) موظفاً يمثلون مختلف المستويات الإدارية، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين، حيث أثبتت أن أبعاد الإثراء الوظيفي الثلاثة (أهمية المهام، الاستقلالية

والتغذية الراجعة) تؤثر إيجاباً وبشكل مباشر على مستوى التمكين الوظيفي، كما بينت النتائج أن زيادة الصلاحيات وتقليل الرقابة الإدارية يساهمان بفعالية في رفع درجة الانتماء والثقة بالنفس لدى العاملين، وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب الإثراء الوظيفي كخيار استراتيجي، لما له من أثر بالغ في تحسين الأداء وتعزيز الولاء التنظيمي، وتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين.

الدراسة الخامسة:

دراسة محمد فتحي عبد القادر العتر (2019) بعنوان: "أثر الإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي الدور الوسيط للتمكين النفسي". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي في قطاع البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى، مع اختبار الدور الوسيط للتمكين النفسي في هذه العلاقة ولتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل مسار العلاقات بين المتغيرات، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (382) موظفاً من العاملين في فروع البنوك الكبرى، وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج، أبرزها، أن الإثراء الوظيفي يفسر نحو (53.6%) من التباين والتغير الحاصل في الالتزام التنظيمي، وأن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً أساسياً يعزز هذا التأثير. كما أكدت النتائج أن أبعاد الإثراء الوظيفي المتمثلة في (الاستقلالية، تنوع المهارات، والتغذية الراجعة المنتظمة) هي الأكثر تأثيراً في تحقيق الالتزام، وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تمكين العاملين من التحكم في مهامهم، ومنحهم مساحة أكبر من الحرية في اتخاذ القرارات، مع تفعيل آليات التغذية الراجعة لضمان تعزيز الانتماء، الرضا، والالتزام التنظيمي داخل المؤسسات.

الدراسات الأجنبية:

دراسة حسن وآخرين (2024) بعنوان: "أثر استراتيجيات تطوير المهارات في تعزيز رشاقة الموظفين وقدرتهم على التكيف". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات تطوير المهارات في تعزيز رشاقة الموظفين وقدرتهم على التكيف في ظل سوق العمل المتغير، وذلك بالتطبيق على بيئة المؤسسات الخاصة في بنغلاديش. ولتحقيق أهداف البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الكمي

التحليلي، باستخدام الاستبيان (المصمم وفق مقياس ليكرت الخماسي) كأداة لجمع البيانات من عينة شملت (250) موظفاً موزعين على (45) مؤسسة تعمل في قطاعات مختلفة، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج جوهرية، أبرزها وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين برامج تطوير المهارات والرشاقة الوظيفية للعاملين مع تأكيد دور البيئة التنظيمية الداعمة في تعزيز هذا الأثر، كما بينت النتائج أن أهم العوامل المساهمة في رفع مستوى الرشاقة تتمثل في (تنوع المهارات، التغذية الراجعة المستمرة، دعم القيادة، والاستقلالية)، حيث أثبت التحليل الإحصائي أن تطوير المهارات يفسر ما نسبته (67.3%) من التباين في مستوى الرشاقة الوظيفية، وبناءً على ذلك أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات.

الدراسة السابعة:

دراسة كوفينيوف وآخرين: (Kovinyov et al., 2021) هدفت هذه الدراسة إلى تصميم مبادرات التحول المؤسسي الكفيلة بتعزيز الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الأوروبية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحثون على المنهج الكمي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبيان إلكتروني وُزِع على عينة شملت (125) شركة تنشط في مجالات الصناعة والتكنولوجيا والخدمات وموزعة على عدة دول أوروبية (ألمانيا، فرنسا، المملكة المتحدة، وسويسرا)، وقد ركزت أداة الدراسة على خمسة أبعاد رئيسية للتحول: القيادة، العمليات، الهيكل التنظيمي، الثقافة، والقيم المؤسسية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها، إمكانية تصنيف الشركات الأوروبية إلى أربع فئات رئيسية من حيث مستوى الرشاقة (القادة، المجربون، منفذو المشاريع، والمتأخرون)، كما أثبتت النتائج أن القيادة التشاركية، وثقافة التغيير، والهيكل التنظيمي المرن تمثل المحددات الأكثر تأثيراً في تحقيق الرشاقة التنظيمية، وبناءً عليه أكدت الدراسة في توصياتها على أهمية تبني التفكير المنظومي وتحقيق التكامل بين العناصر المختلفة للتحول المؤسسي كشرط أساسي لضمان الرشاقة والاستدامة.

الدراسة الثامنة:

دراسة لوتيسكو (Lutescu, 2023) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستوى الرقابة التنظيمية وتحديد أهم العوامل المؤثرة فيها، وذلك من خلال تطبيق دراسة حالة ميدانية على إحدى شركات التصنيع الرومانية ولتحقيق أهداف البحث، اعتمدت الباحثة على مقارنة تدمج بين التحليل النظري والنموذج التطبيقي مستخدمة أدوات إحصائية متقدمة (مثل المنطق الغامض، التحليل العاملي، وتحليل التباين) لقياس مسار العلاقات بين الدوافع التنظيمية، القدرات الداخلية، والممارسات الإدارية، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها، أن العوامل الجوهرية التي تدعم وتصنع الرقابة التنظيمية تتمثل أساساً في القدرات التنظيمية والممارسات الإدارية المرنة، والدوافع الداخلية للعاملين، كما أثبتت النتائج أن عملية تقييم الرقابة التنظيمية هي عملية معقدة ومتعددة الأبعاد تتطلب مقارنة شمولية تجمع بين التحليل الكمي والنوعي، وأكدت الدراسة في ختامها أن غياب منهجية عالمية موحدة لقياس الرقابة التنظيمية في الأدبيات الإدارية يزيد من صعوبة التقييم الدقيق، مما يبرز الحاجة لتطوير نماذج قياس تتلاءم مع طبيعة كل مؤسسة.

خلاصة:

من خلال القراءة الفاحصة واستقراء مخرجات الدراسات السابقة بشقيها العربي والأجنبي، يمكن استخلاص جملة من المؤشرات العلمية المرجعية التي تخدم مسار البحث الحالي.

أجمعت الدراسات الميدانية على الأهمية الاستراتيجية القصوى لتطبيق الإثراء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث أثبتت أن أبعاده الجوهرية المتمثلة في الاستقلالية، وتنوع المهارات، والتغذية الراجعة تمثل مداخل حتمية لتعزيز التمكين النفسي والولاء والانتماء لدى العاملين. وتتفق هذه الدراسات على أن منح الموظف مساحة من الحرية وتوسيع نطاق مسؤولياته لا يكسر رتابة العمل فحسب، بل يرفع من مستوى التزامه التنظيمي ويحسن من أدائه الفردي والمؤسسي.

وعلى الجانب الآخر، أكدت الأبحاث المتعلقة بالرشاقة التنظيمية أن هذه الأخيرة لم تعد مجرد خيار تكميلي، بل هي مطلب أساسي للبقاء والتميز، وقد تبين بوضوح أن الرشاقة التنظيمية، خاصة في أبعادها المتعلقة بسرعة الاستشعار واتخاذ القرار والتنفيذ، لا يمكن أن تتحقق كإجراء هيكلي جاف، بل هي محصلة مباشرة لتفاعل ثقافة العمل الجماعي، والقيادة التشاركية، ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، كما أبرزت الدراسات الأجنبية تعقيد عملية قياس هذه الرشاقة، مؤكدة على أهمية العوامل الداخلية المتمثلة في دوافع الموظفين ومرونة الممارسات الإدارية.

وفي المجمل، تتقاطع هذه الدراسات لتقدم استنتاجاً جوهرياً يفيد بوجود ترابط وظيفي بين متغيرات التحفيز والهيكل؛ فبناء مؤسسة رشيقة قادرة على استشعار التحولات واغتنام الفرص في بيئة اقتصادية متسارعة، يشترط بالضرورة الاستثمار المستمر في رأس المال البشري وإعادة هندسة الوظائف وإثرائها هذا التكامل بين تمكين العاملين (عبر الإثراء) وتفعيل مرونة المؤسسة (عبر الرشاقة التنظيمية) يمثل صلب التوجه المعرفي الذي يسعى هذا البحث إلى تعميقه واختباره ميدانياً في سياق المؤسسات الاقتصادية

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

تمهيد

- . المبحث الأول: الإثراء الوظيفي كآلية لتصميم العمل
- . المطلب الأول: ماهية الإثراء الوظيفي (المفهوم اللغوي والاصطلاحي)
- . المطلب الثاني: أقسام الإثراء الوظيفي (استراتيجيات تصميم العمل)
- . المطلب الثالث: أهمية الإثراء الوظيفي
- . المطلب الرابع: خصائص الإثراء الوظيفي
- . المطلب الخامس: أهداف برامج الإثراء الوظيفي
- . المطلب السادس: تموض الدور الوظيفي
- . المطلب السابع: الإثراء الوظيفي في ظل التحول الرقمي
- . المبحث الثاني: الرقابة التنظيمية وتطورها التاريخي
- . المطلب الأول: مفهوم الرقابة (لغة واصطلاحاً)
- . المطلب الثاني: المفهوم والنشأة والتطور التاريخي لمدخل الرقابة التنظيمية
- . المطلب الثالث: من أهم أبعاد الرقابة التنظيمية
- . المطلب الرابع: مفهوم الالتزام التنظيمي
- . المطلب الخامس: الفرق بين الرقابة التنظيمية والمرونة الإدارية
- . المطلب السادس: استراتيجيات دعم الرقابة التنظيمية
- . المطلب السابع: أثر التحول الرقمي في تحقيق الرقابة التنظيمية
- . المطلب الثامن: تحديات تطبيق الرقابة التنظيمية

. المفهوم الثالث: المؤسسة الاقتصادية الخاصة

. المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية الخاصة

. المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

. المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي

. ملخص

تمهيد:

يشكل الإطار النظري والمفاهيمي الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها أبعاد الدراسة، حيث يتيح تأصيل المتغيرات وفهم ديناميكيتها بشكل دقيق، ولإلمام الشامل بموضوع الدراسة، تم هيكلة هذا الفصل في ثلاثة مباحث رئيسية متكاملة؛ يُعنى **المبحث الأول** بتسليط الضوء على "الإثراء الوظيفي" كآلية استراتيجية لإعادة تصميم العمل، متناولاً ماهيته، أبعاده، وأهدافه، وصولاً إلى استكشاف واقعه في ظل التحول الرقمي وإشكالية غموض الدور الوظيفي.

وينتقل التحليل في **المبحث الثاني** نحو استكشاف "الرشاقة التنظيمية"، متتبعاً تطورها التاريخي وأهم أبعادها، مع إبراز التقاطعات بينها وبين الالتزام التنظيمي، وتوضيح الفروق الدقيقة بينها وبين المرونة الإدارية، وصولاً إلى تحديات تطبيقها واستراتيجيات دعمها رقمياً وتنظيمياً.

وأخيراً، خُصص **المبحث الثالث** لتناول "المؤسسة الاقتصادية الخاصة" بوصفها الحقل السوسيولوجي والاقتصادي الذي تتفاعل داخله متغيرات الدراسة، مستعرضاً تعريفها، أبرز خصائصها، وتصنيفاتها القطاعية. ليُختتم الفصل بملخص يربط بين مضامين هذه المباحث، ويؤسس أرضية نظرية متينة تمهد الطريق للانتقال نحو الإطار الميداني والتطبيقي.

المبحث الأول: الإثراء الوظيفي كآلية لتصميم العمل.

المطلب الأول: ماهية الإثراء الوظيفي (المفهوم اللغوي والاصطلاحي)

1. المفهوم اللغوي:

يُشتق مصطلح "أثرى الرجل: كثرت أمواله، وثرى الرجل ثراءً فهو ثري إذا كثر ماله" (ابن منظور 1994، ص 110).

وفي الاستخدام اللغوي المعاصر، اتسع المفهوم ليتجاوز الدلالة المادية ليشمل تنمية الأشياء المعنوية والوظيفية، حيث يُورد معجم اللغة العربية المعاصرة: "أثرى الشيء جعله غنياً، نمّاه واستثمره" (عمر 2008 ص 316).

وبإسقاط هذا التطور الدلالي على بيئة العمل، فإن إثراء الوظيفة يعني تزويدها بخصائص ومهام وصلاحيات جديدة تزيد من قيمتها ومضمونها.

2. المفهوم الاصطلاحي (التنظيمي) للإثراء الوظيفي:

يشير مفهوم "إثراء الوظيفة" إلى الفصل الواضح والمحدد للمهام والوظائف في البيئة التنظيمية، حيث يُراعى في ذلك تخصيص العمل وفق المعايير الوظيفية والفنية، ويهدف هذا المفهوم إلى تعزيز الفعالية من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بشكل يعزز من أداء الأفراد ويحفزهم على المشاركة بفعالية، مع مراعاة الاعتبارات الاقتصادية والهيكلية والتنظيمية.

ومن هذا المنطلق، يرتبط إثراء الوظيفة بتوفير نظم دعم تنظيمية وعلاقات عمل متميزة تساهم في تطوير الأداء، وتعزيز قدرات العاملين من خلال خلق بيئة عمل تشجع على التعلم والتنمية المستمرة، وتوفير فرص لتطوير المهارات والفهم العميق لطبيعة الوظائف المختلفة (العنزي، 2017، ص 621).

ولقد عُرِفَ الإثراء الوظيفي من المنظور التنظيمي أيضاً بأنه: "عملية إعادة تصميم للوظائف تهدف إلى توسيع نطاقها العمودي من خلال منح الموظف مزيداً من الاستقلالية والسيطرة والمسؤولية في تخطيط

عمله وتنفيذه وتقييمه، مما يحد من الرقابة المباشرة عليه ويمنحه شعوراً بالإنجاز والأهمية" (درة والصباغ 2008، ص 184).

يُعدّ هذا التعريف من أكثر التعريفات دقة وشمولاً من حيث التركيز على البعد السلوكي والتنظيمي للإثراء الوظيفي، إذ ينظر إلى الوظيفة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يمكن إعادة تصميمه بطريقة تمنح الموظف قدراً أكبر من التحكم والسيطرة في طريقة أداء مهامه، مما يعزز الشعور بالاستقلالية والمسؤولية الذاتية ويتضح من هذا التعريف أن الإثراء الوظيفي لا يقتصر على مجرد زيادة عدد المهام، بل يتعداه إلى تحسين نوعيتها ورفع مستواها المهاري والفكري، بحيث يتحول الموظف من منفذ سلبي إلى مشارك فعال في عملية اتخاذ القرار المتعلق بعمله، وهو ما يتماشى مع نموذج خصائص الوظيفة الذي طرحه هكمان وأولدهام.

وفي سياق متصل، يُعرف الإثراء الوظيفي بأنه "تزويد الوظيفة بمهام وواجبات إضافية ذات طبيعة تخطيطية ورقابية، تمنح شاغلها استقلالية ومسؤولية أكبر، مما يساهم في إشباع حاجاته النفسية ورفع مستوى رضاه الوظيفي (عقيلي، 2005، ص 215).

يركّز هذا التعريف على البعد النفسي والتحفيزي للإثراء الوظيفي، من خلال الربط المباشر بين إصلاح أدوار العمل وتحقيق الرضا الوظيفي. فالإثراء هنا يُنظر إليه كأداة استراتيجية لتحسين الحياة المهنية يندرج ضمن فئة العوامل المحفزة التي تُسهم في تحقيق الرضا الداخلي (كالإنجاز وتحمل المسؤولية والنمو الشخصي). فمن خلال إعادة هندسة محتوى العمل لتشمل مهام ذات قيمة أعلى، يتمكن الموظف من الشعور بأهمية دوره، مما يرفع مستويات الانتماء ويعالج الآثار النفسية السلبية الناتجة عن رتابة الروتين المعتاد.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الإثراء الوظيفي يظهر كأداة تنظيمية فعالة وعملية إبداع تنظيمي تهدف إلى تحويل الوظيفة من روتين يومي إلى تجربة مهنية ذات معنى، ويُعد من أهم الممارسات الحديثة في تصميم الوظائف التي تركز على الإنسان بصفته محور العملية الإنتاجية والأساس لبناء ثقافة تنظيمية مرنة وفعالة في المؤسسات الاقتصادية الخاصة.

المطلب الثاني: أقسام الإثراء الوظيفي (استراتيجيات تصميم العمل)

يُصنف الباحثون في مجال التنظيم والعمل استراتيجيات تصميم الوظائف التي تهدف إلى كسر الجمود والرتابة إلى ثلاثة مستويات رئيسية وهي:

1. **التدوير الوظيفي:** ويُطلق عليه أيضاً "التناوب الوظيفي" وهو أسلوب إداري يقوم على نقل الموظف بصفة دورية ومنظمة بين وظائف مختلفة تتطلب مهارات متنوعة ولكنها تقع في نفس المستوى التنظيمي ويهدف هذا الأسلوب إلى إكساب العامل خبرات شاملة عن دورة العمل، وتقليل الشعور بالملل الناتج عن تكرار المهام، وزيادة مرونة المؤسسة في التعامل مع حالات الغياب أو ضغط العمل في ورشات معينة (السالم، 2009، ص 156).

2. **التوسع الوظيفي الأفقي:** يتمثل هذا النوع في زيادة حجم المهام والأنشطة المسندة للفرد ضمن وظيفته الحالية، أي إضافة مهام جديدة تقع في نفس مستوى الصعوبة والمسؤولية للمهام السابقة، ويهدف التوسع الأفقي إلى تنويع المهارات الحركية والذهنية للعامل ومنع التجزئة المفرطة للعمل، مما يمنحه إحساساً أكبر باكتمال العمل وأهميته دون أن يترتب على ذلك بالضرورة زيادة في السلطة أو الرقابة (ماهر، 2011، ص 204).

3. **الإثراء الوظيفي العمودي:** يُعد أرقى وأعمق مستويات تصميم الوظائف، ويُعرف بـ "التوسع العمودي" فبينما يركز التوسع الأفقي على "كم" المهام، يركز الإثراء الوظيفي على "نوع" المسؤوليات، بحيث يتم منح الموظف صلاحيات أوسع تتعلق بالتخطيط واتخاذ القرار والرقابة الذاتية على نتائج عمله، ويهدف هذا النوع إلى رفع مستوى التحفيز الداخلي من خلال منح العامل "الاستقلالية" والقدرة على التحكم في بيئته المهنية مما يحول الوظيفة إلى تجربة نمو شخصي ومهني مستمر (درة والصباغ، 2008، ص 186).

المطلب الثالث: أهمية الإثراء الوظيفي:

يُعدّ الإثراء الوظيفي من المداخل الاستراتيجية الأساسية لتحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، إذ يقوم على إعادة تصميم الوظائف بطريقة تمنح العاملين قدراً أكبر من الاستقلالية والمسؤولية وتتيح لهم فرصاً للمبادرة والإبداع في العمل. ومن خلال ذلك، يشعر الموظف بقيمة ما يؤديه من مهام

ويزداد ارتباطه التنظيمي بالمؤسسة التي يعمل بها. كما أن الإثراء الوظيفي يسهم في تخفيض معدلات دوران العمل، ويُقلل من حالات الغياب، ويرفع من معنويات العاملين ومستوى انتمائهم. ويُعزز هذا التوجه ثقة الإدارة في قدرات موظفيها عبر منحهم صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وكفاءته داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، يؤكد عقيلي أن الإثراء الوظيفي يمثل "استراتيجية فعالة في تحفيز العاملين ورفع درجة الرضا لديهم، من خلال توسيع نطاق المسؤوليات ومنحهم سلطة أكبر لاتخاذ القرار، بما يسهم في تطوير قدراتهم وتحسين نوعية أدائهم الوظيفي" (عقيلي، 2009، ص 315).

ونظراً للأهمية البالغة التي يكتسبها الإثراء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، تتجلى أدواره الاستراتيجية من خلال تفاعلات تنظيمية وسلوكية متداخلة تعيد صياغة علاقة الفرد بعمله، ففي المقام الأول يعمل الإثراء الوظيفي كآلية سوسولوجية ونفسية فعالة للحد من ظاهرة الاغتراب الوظيفي والملل المهني وذلك من خلال إحداث قطيعة صريحة مع رتابة المهام المكررة والجزئية التي ورثتها التنظيمات عن المدرسة التيلورية الكلاسيكية، فإن إعادة تصميم العمل ليصبح نشاطاً متكاملًا وذو معنى لا يكسر الروتين فحسب، بل يثير التحدي الفكري لدى الفاعل التنظيمي، وتتكامل هذه العملية مع إشباع الحاجات العليا للعاملين، حيث يتجاوز الإثراء الوظيفي الاستجابة للمتطلبات المادية الأساسية، ليوجه تركيزه نحو إشباع الحاجات النفسية العميقة، كالحاجة إلى التقدير، والنمو المهني، وتحقيق الذات، وهو ما يولد دافعية داخلية مستدامة تحول الموظف من مجرد أداة تنفيذية إلى عنصر فاعل يستمد قيمته من طبيعة عمله ذاتها.

وعلى الصعيد التشغيلي والمؤسسي، ينعكس هذا التحفيز الداخلي إيجاباً على تطوير مهارات حل المشكلات الميدانية لدى العاملين. فمن خلال تفويض السلطة وتوسيع نطاق المسؤوليات، يكتسب العامل البسيط مهارات إشرافية ورقابية ذاتية، تجعله قادراً على التعامل الفوري مع الطوارئ التشغيلية واتخاذ القرارات المناسبة في "مناطق اللاتيقين"، دون الحاجة للانتظار الطويل لتعليمات المستويات الهرمية العليا وتقضي هذه الاستقلالية الفردية بدورها إلى تأسيس بيئة داعمة ومحفزة للرشاقة التنظيمية؛ إذ يُعد الإثراء الوظيفي بمثابة الوقود المحرك للمرونة المؤسسية، فالموظف المُمكن والمستقل هو الأداة الأقدر على

استشعار التغيرات السريعة في بيئة العمل والتكيف اللحظي معها، مما يضمن رفع القدرات التنافسية والديناميكية للمؤسسة الاقتصادية واستدامتها في محيط مضطرب (القيوتي، 2008، ص 142).

المطلب الرابع: خصائص الإثراء الوظيفي.

يتميز الإثراء الوظيفي بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تجعل منه مدخلاً نوعياً لتصميم الوظائف، حيث يركز على المحتوى الكيفي للعمل لا الكمي. وتتمثل أبرز هذه الخصائص فيما يلي:

1. **الاستقلالية وحرية التصرف:** تُعد الخاصية الجوهرية للإثراء، حيث يُمنح الموظفون سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بجدولة عملهم، واختيار الأساليب والوسائل التقنية لإنجاز المهام، وهذه الاستقلالية تنقل العامل من دور المنفذ السلبي إلى دور الفاعل المبدع، مما يرفع من دافعيته الداخلية ورضاه الوظيفي (ماهر 2011 ص 206).

2. **التغذية الراجعة المباشرة:** يوفر العمل الثري قنوات تتيح للعامل الحصول على معلومات فورية ومباشرة حول مستوى أدائه ونتائج عمله، فهذه الخاصية تمكنه من تقييم جودة مخرجاته وتصحيح الانحرافات ذاتياً دون انتظار تقارير الرؤساء، مما يعزز من سرعة الاستجابة والتعلم المستمر (السالم، 2009، ص 159).

3. **تحمل المسؤولية الشخصية:** تقتضي هذه الخاصية محاسبة الموظف على نتائج عمله بصفة فردية مما يمنحه شعوراً بالملكية تجاه الوظيفة، وهذا الشعور بالمسؤولية يحفز العامل على بذل جهد أكبر لضمان جودة الأداء، ويقلل في الوقت ذاته من الحاجة إلى الرقابة الإدارية اللصيقة.

4. **تنوع المهارات وتكامل المهام:** يتطلب الإثراء الوظيفي ممارسة مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تستدعي استخدام قدرات ذهنية وفنية مختلفة، والهدف هنا هو تمكين الموظف من إنجاز "وحدة عمل كاملة" ومحددة، بحيث يرى النتيجة النهائية لجهد، وهو ما يضفي معنى وقيمة سوسيولوجية للعمل.

5. **فرص النمو والتطوير الشخصي:** يتيح الإثراء الوظيفي للعاملين مواجهة تحديات مهنية جديدة تتطلب مهارات أعلى بمرور الوقت. فالوظيفة هنا لا تظل جامدة، بل تتطور مع تطور قدرات شاغلها، مما يوفر بيئة دائمة للنمو المهني وتطوير المسار الوظيفي (عامر وحسن، 2015، ص 152).

ويتبين من هذه الخصائص أن الإثراء الوظيفي يسعى إلى أنسنة العمل وتطويره، بما يخدم أهداف المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الرشاقة والمرونة عبر مورد بشري متمكن وواعٍ بمسؤولياته.

المطلب الخامس: أهداف برامج الإثراء الوظيفي:

تسعى المؤسسات الاقتصادية المعاصرة من خلال تطبيق برامج الإثراء الوظيفي إلى تجاوز النظرة التقليدية للعمل، مستهدفةً تحقيق جملة من الأهداف التنظيمية والسلوكية، والتي يمكن إجمالها في النقاط الآتية:

1. **تعزيز الدوافع الداخلية:** يهدف البرنامج إلى تحفيز الموظف لأداء مهامه استناداً إلى دافعية الإنجاز وتحقيق الذات، بدلاً من الاعتماد الحصري على الحوافز المادية أو الرقابة الخارجية الصارمة، مما يعزز الشعور بالمسؤولية الذاتية.

2. **التمكين وتوسيع نطاق المسؤولية:** يسعى الإثراء إلى تمكين الموظف من تحمل مسؤوليات أوسع لا تقتصر على مجرد التنفيذ الميكانيكي، بل تتعداه لتشمل المشاركة في تخطيط العمل، وتصميمه، وتقييم نتائجه، مما يمنحه استقلالية حقيقية في اتخاذ القرارات الميدانية.

3. **الارتقاء بمستويات الرضا والروح المعنوية:** يتحقق ذلك من خلال إشراك العامل بفعالية في سيرورة العمل وتكليفه بمهام ذات مغزى، مما يُشعره بأهمية مخرجاته ويعمق ولاءه وارتباطه التنظيمي بالمؤسسة.

4. **تأسيس قاعدة للرشاقة التنظيمية:** من خلال الاستقلالية والتمكين اللذين يوفرهما الإثراء الوظيفي يكتسب الموظف مرونة عالية في حل المشكلات الطارئة دون انتظار الأوامر البيروقراطية، مما يعزز من قدرة المؤسسة ككل على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والتكيف معها بكفاءة (حريم، 2006، ص 114).

المطلب السادس: غموض الدور الوظيفي

يُعرّف الدور التنظيمي بأنه مجموعة من التوقعات والصفات التي تحدد سلوك الفرد وتفاعلاته داخل النسق الاجتماعي للمؤسسة، حيث تعمل هذه الأدوار كروابط هيكلية تصل بين الموظف وبيئته التنظيمية

غير أن الممارسة العملية قد تضع الموظف أمام إشكاليات جوهرية تعيق أدائه واستقراره، وتتمثل أساساً في ظاهرتي "تعارض الدور" و"غموض الدور"، فتعارض الدور ينشأ عندما يخضع الموظف لعدة أدوار متضاربة أو يتلقى توجيهات غير متناسقة من جهات إدارية متعددة، مما يوقعه في حالة من التشتت التنظيمي أما غموض الدور، فيُقصد به غياب الوضوح والدقة في تحديد المهام الموجهة للموظف، ونقص المعلومات الضرورية التي تمكنه من فهم حدود وظيفته وما يُنتظر منه إنجازه بشكل دقيق (أبو القاسم 1991، ص 135)

ويتفرع مفهوم غموض الدور في البيئة التنظيمية إلى عدة أبعاد رئيسية تتداخل فيما بينها لتعيق فاعلية الموظف؛ إذ يشمل غموض الأهداف المتمثل في عدم اتضاح الغايات النهائية التي يجب على الموظف تحقيقها، متقاطعاً مع غموض التوقعات حيث يفتقر الفاعل التنظيمي لمعرفة دقيقة بما ينتظره منه رؤساؤه وزملاؤه. ويتعمق هذا الإشكال مع غموض المسؤولية الناجم عن غياب التحديد الدقيق لحدود صلاحياته، مما يؤدي بالضرورة إلى إرباك بوصلته وفقدانه للقدرة على تحديد الأولويات، فيعجز عن إدراك التسلسل المنطقي والزمني لتنفيذ المهام، وتكتمل حلقة الغموض هذه بافتقار الموظف لرؤية واضحة حول السلوكيات والإجراءات المهنية الواجب اتباعها، خاصة عند مواجهة المواقف الطارئة (هيجان، 1998، ص 39).

4. مصادر وعواقب غموض الدور الوظيفي

تتعدد الأسباب التنظيمية والإدارية التي تُغذي إحساس الفاعل التنظيمي بالغموض الوظيفي، والتي تنعكس تداعياتها سلباً على مستويات اندماجه ورضاه المهني، وتبرز في مقدمة هذه المسببات إشكالية نقص المعلومات وغياب الوصف الوظيفي الدقيق؛ حيث أن صعوبة وصول الموظف إلى المعطيات التنظيمية وحرمانه من إطار مرجعي واضح يحدد معالم وظيفته، يوقعه في حالة مستمرة من الارتباك والتخبط ويتفاقم هذا الوضع النفسي والمهني في ظل ضعف آليات التغذية الراجعة، إذ يتولد ضغط شديد لدى الموظف عندما يفتقر لتقييم موضوعي يوضح نتائج أدائه، خاصة إذا ما انحرفت هذه الآلية عن مسارها التقويمي لتصبح أداة رقابية تتركز حصراً على اصطیاد الأخطاء وتتجاهل تثمين الإيجابيات.

وكنتيجة حتمية لهذا النقص في التوجيه الإداري والتقييم البناء، يتشكل لدى الموظف هاجس الخوف من المساءلة، مما يحد من دافعيته، ويشله عن المبادرة، ويضعف بشكل ملحوظ من قدرته على اتخاذ القرارات المستقلة (أبو العلا، 2009، ص 154).

ولمعالجة هذه الاختلالات الهيكلية وإشكاليات التنظيم المتمثلة في الروتين والضبابية في الأدوار تركز التوجهات الحديثة لأبحاث تصميم العمل على تبني نماذج واستراتيجيات متقدمة تُعنى بإعادة هندسة الوظائف ويبرز مدخل "الإثراء الوظيفي" كخيار استراتيجي محوري في هذا السياق، كونه يهدف إلى تعديل محتوى المهام وتعميقها بما يضمن تبديد سحابة الغموض، ويتناسب مع الحاجات النفسية والمهنية العليا للعاملين، مما يحولهم إلى أفراد ممكنين يساهمون بفاعلية في تحقيق الرشاقة التنظيمية.

المطلب السابع: الإثراء الوظيفي في ظل التحول الرقمي.

الإثراء الوظيفي في ظل التحول الرقمي هو عملية إعادة تصميم الوظائف بهدف جعلها أكثر استقلالية وتحديًا، من خلال دمج الأدوات والتقنيات الرقمية التي تسهل أداء المهام، وتقلل من التكرار والروتين فتسمح هذه البيئة الرقمية للموظفين بحرية أكبر في تنظيم عملهم واتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على أدائهم المهني، ما يعزز شعورهم بالتمكين والولاء للمؤسسة، ويركز الإثراء الوظيفي الرقمي أيضًا على تطوير المهارات الرقمية للموظفين عبر التدريب المستمر والتأهيل المهني، مما يرفع من كفاءتهم وقدرتهم على التعامل مع بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة بسرعة.

تعمل هذه العملية على زيادة عمق المحتوى الوظيفي عبر توسيع نطاق المسؤوليات وتعميق المهام ما يجعل الوظيفة أكثر تحديًا وتحفيزًا، ويسهم في تقليل الشعور بالروتين والملل والتركيز على الجوانب الإبداعية والاستراتيجية للموظف. كما يعزز الإثراء الوظيفي الرقمي الجوانب النفسية والاجتماعية للعمل حيث يشعر الموظف بقيمة أكبر لعمله ويزداد رضاه الوظيفي نتيجة لتجربته في تطوير مهاراته ومشاركته الفاعلة في صنع القرار. هذا كله يؤدي إلى تحسن شامل في جودة وأداء العمل داخل المؤسسة وزيادة الإنتاجية (صنار، 2024، ص48).

وقد بينت الدراسات أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على الجانب التكنولوجي، بل يشمل إعادة هيكلة الوظائف لتناسب مع المتطلبات الرقمية الجديدة، مما يجعل الموظفين أكثر قدرة على التعلم المستمر والتكيف مع التغيرات، ويزيد من قدرتهم على تقديم أداء متميز في بيئة متسارعة التطور. الإثراء الوظيفي

تحت هذه الظروف يشجع على الابتكار والإبداع، ويعزز الولاء المؤسسي، ويقلل معدلات دوران الموظفين مما يحقق استقراراً وتحسناً مستداماً في الأداء المؤسسي (مرجاني، 2024، ص58).

يُستشف من هذا الطرح أن ظاهرة "غموض الدور" لا تمثل مجرد قصور إداري أو نقص في تدفق المعلومات، بل هي أزمة هيكلية وسلوكية تضرب في عمق النسق التنظيمي. فعندما تعجز الإدارة عن توفير خريطة واضحة للمهام (الوصف الوظيفي)، وتُحوّل آليات التقييم (التغذية الراجعة) من أداة للتطوير والتحفيز إلى أداة رقابية تترصد الأخطاء، فإنها تدفع الموظف لا شعورياً نحو تبني استراتيجيات دفاعية سلبية فهذا الخوف المستمر من المساءلة يقتل روح المبادرة، ويجعل الفاعل التنظيمي يفضل الانطواء والتمسك بالروتين الآمن بدلاً من المخاطرة واتخاذ القرارات، مما يصيب ديناميكية المؤسسة بالشلل ويُفقد مرونيتها.

وهنا يتجلى الربط العضوي السوسيولوجي بين إشكاليات التنظيم واستراتيجيات الحل؛ فاللجوء إلى "الإثراء الوظيفي" لا يُعد مجرد تحسين لظروف العمل، بل هو تدخل بنيوي لاستئصال هذا الغموض من جذوره وإن إعادة تصميم المهام لتكون أكثر شمولية واستقلالية، مصحوبة بتغذية راجعة بناءة، يكسر حاجز الخوف ويعيد للموظف السيطرة على "مناطق اللابيقين" في عمله وبذلك يتحول العامل من عنصر سلبي يخشى اتخاذ القرار، إلى فاعل استراتيجي يمتلك الوعي والمرونة الكافيين لدعم "الرشاقة التنظيمية" والاستجابة السريعة والفعالة لمتغيرات بيئة العمل.

المبحث الثاني: الرشاقة التنظيمية وتطورها التاريخي

المطلب الأول: مفهوم الرشاقة (لغة واصطلاحاً)

تتعدد المقاربات اللغوية لمفهوم الرشاقة تبعاً للمصدر المعجمي، ويمكن استعراض أبرز تعريفين لها على النحو الآتي:

التعريف الأول: "الرشاقة من رشق، وتدل على خفة الحركة والسرعة والبراعة في الأداء" (ابن منظور 1994، ص119).

التعريف الثاني: تشير الرشاقة في معجم أكسفورد إلى القدرة على التحرك بسلاسة وسرعة، بالإضافة إلى القدرة على التفكير بسرعة وبذكاء؛ وبذلك تعبر عن حركة سريعة وخفيفة وفعالة، مع دلالة واضحة على الانسيابية والخفة في التنقل أو التصرف (معجم أكسفورد، 2004، ص 27).

2. المفهوم الاصطلاحي للرشاقة (المنظور التنظيمي)

لقد استُعرِف مفهوم الرشاقة من الحيز الفيزيائي ليصبح ركيزة جوهرية في الفكر التنظيمي المعاصر حيث تُعرف الرشاقة التنظيمية اصطلاحاً بأنها قدرة المؤسسة على استشعار المتغيرات البيئية المفاجئة وغير المتوقعة، والتعامل معها بمرونة فائقة لتحويل التهديدات المحتملة إلى فرص حقيقية للنمو والتميز وهي تمثل نظاماً إدارياً ديناميكياً يهدف إلى تمكين المؤسسة من إعادة تشكيل مواردها وهياكلها الوظيفية بسرعة وكفاءة عالية لمواجهة تقلبات البيئة الرقمية المتسارعة، كما تُعد عقلية تنظيمية تتجاوز القوالب البيروقراطية الجامدة وتمنح المورد البشري سلطة المبادرة والقدرة على اتخاذ قرارات مستقلة لمواجهة الطوارئ الميدانية (شريف، 2020، ص 88).

ويمتد هذا المفهوم ليشمل الجانب السلوكي الذي يركز على الوضوح في الأدوار التنظيمية؛ حيث إن غياب المعلومات أو نقص الدقة في تحديد المهام (غموض الدور) قد يعيق قدرة الموظف على الاستجابة الرشيقة، مما يستدعي توفير بيئة عمل تشجع على التدفق المعلوماتي والتغذية الراجعة الواضحة لضمان اتساق الأداء الفردي مع الغايات الاستراتيجية للمؤسسة (هيجان، 1998، ص 39).

الرشاقة هي مفهوم حديث متعدد الأبعاد في الفكر الإداري المعاصر، ترتبط بالقدرة التنظيمية التي تمكن المؤسسة من التكيف السريع مع متغيرات البيئة المتعددة والمتعددة الأبعاد، سواء كانت بيئية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو اجتماعية. هذا المفهوم لا يقتصر فقط على الاستجابة السريعة، بل يشمل تبني ممارسات مرنة ومتكاملة في العمليات التنظيمية والإدارية تمكن من استغلال الفرص وتقليل المخاطر ويربط هذا المفهوم بين التطور التقني والقدرات البشرية والإدارية في المؤسسة، ليشكل إطاراً ديناميكياً شاملاً للتعامل مع بيئة عمل متغيرة ومعقدة (النشيلي وحلمي، 2020، ص 168).

إذا نستخلص الى التعريف الإجرائي للرشاقة على انه خاصية أو سلوك تنظيمي يتمثل في المرونة والسهولة في التعامل مع التغيرات المستمرة والسريعة في بيئة العمل، ويشمل هذا التعريف جانبين أساسيين وهما استعادة الاستقرار التشغيلي، وإعادة التخطيط والتنظيم بشكل فوري وفعال، كما يركز على ضرورة وجود آليات تعلم مستمرة تتيح للمنظمة الاستفادة من الخبرات السابقة وتحويلها إلى ممارسات تضمن تحقيق الفعالية في مختلف الأوقات.

المطلب الثاني: المفهوم والنشأة والتطور التاريخي لمدخل الرشاقة التنظيمية

يُعد مفهوم الرشاقة التنظيمية من المفاهيم الحديثة والبارزة في الفكر الإداري المعاصر، وقد تعددت وجهات النظر حوله؛ فاعتبره البعض فلسفة إدارية متكاملة، في حين نظر إليه آخرون كنموذج تصنيعي أو قدرة استراتيجية للأداء، بينما صنفه فريق آخر كخاصية معينة للنظام تضمن استمراريته

(Goldman et al., 1995, p. 43).

النشأة والتطور التاريخي: تتفق المصادر على أن مصطلح الرشاقة التنظيمية ظهر في بداية تسعينيات القرن العشرين، وتحديداً في قطاع الصناعة بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد برز هذا المفهوم رسمياً في معهد "إياكوكا" بجامعة "إيهاى" عام 1991، كاستجابة للحاجة الملحة للتكيف التنظيمي لمواجهة ظروف السوق الديناميكية والمتطورة التي باتت تتطلب السرعة، والمرونة، والتركيز على رضا العملاء

(Nagel et Dove, 1991, p. 2).

وفي بداياته، صُنّف المفهوم كنظام تصنيع يدمج بين قدرات التكنولوجيا المتقدمة (المادية وغير المادية) والموارد البشرية الممكنة، والإدارة المثقفة، وذلك بغرض تلبية الاحتياجات المتغيرة والسريعة للسوق فالنظام الرشيق، وفقاً لهذا المنظور التأسيسي، هو النظام القادر على الانتقال بسرعة وسلاسة بين نماذج التصنيع المختلفة استجابة لطلب العملاء، لتقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة في الوقت المناسب وبشكل مثالي (Gunasekaran.1999. p.89)

ولقد تعدد التعريفات الاصطلاحية: نتيجة لتعدد مجالات تطبيقها، تنوعت تعريفات الرشاقة التنظيمية لتشمل الجوانب الآتية:

. **التعامل مع التغيير**: قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات السريعة والقاسية وغير المؤكدة، والازدهار في بيئة تنافسية تتسم بالفرص المتغيرة وغير المتوقعة باستمرار.

. **الميزة التنافسية**: منظور فلسفي للتصميم التنظيمي يمثل مزيجاً من المرونة والسرعة، ويُنظر إليه بشكل متزايد على أنه مصدر أساسي للميزة التنافسية في أسواق شديدة التنافس وسريعة التغيير.

. **اغتنام الفرص**: سمة خاصة بالنظام تتضمن خاصيتين أساسيتين: الاستجابة للتغيير (المتوقع أو غير المتوقع) بالطرق المناسبة، واستغلال هذه التغيرات كفرص في الوقت المناسب (علي، 2018، ص 45).

ويُعد هذا المفهوم على أنه واسعاً ويضم العديد من العناصر داخل المنظمة، كالهيكـل التنظيمي والعمليات والموارد البشرية، وغيرها، ونتيجة لتعدد الدراسات وتنوع مجالات تطبيقها، تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم. فمن زاوية أولى، تُعرف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة ديناميكية استراتيجية ومفهوم تنظيمي شامل يمثل جزءاً من الإدارة الاستراتيجية؛ فهي قدرة مكتسبة ومتاحة بشكل دائم يمكن تفعيلها بالقدر الضروري وبطريقة سريعة وفاعلة كلما دعت الحاجة لزيادة الأداء في بيئة عمل متقلبة.

ومن ناحية أخرى يُنظر إليها من منطلق الاستجابة للتغيير، أي قدرة المنظمة على التغيير السريع أو التكيف الفعال استجابةً للتغيرات الطارئة. كما تبرز الرشاقة في قدرة المنظمة واستعدادها للتعلم والتجديد من خلال الاستفادة من التجارب، وتجديد نفسها، والتكيف بسرعة مع التغيرات البيئية بطرق استراتيجية مدروسة. علاوة على ذلك تشمل الرشاقة مهارة الاستشعار والتوقع، حيث تستطيع المنظمة الشعور بالتغيرات في بيئة عملها، وإدراكها، بل وتوقع حدوثها مسبقاً، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل يمتد ليشمل إعادة تكوين الموارد عبر التعرف على التغيرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة لها بشكل مناسب وسريع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الداخلية وإعادة تشكيلها، وتتضافر كل هذه الأبعاد لتصب في النهاية نحو تحقيق النجاح المستدام، والذي يتجسد في قدرة المنظمة على إحداث التغيير بسرعة وفاعلية من أجل ضمان البقاء وتحقيق النجاح على المدى الطويل (القبيج وأسعد، 2024، ص 141).

يُعد هذا المفهوم واسعاً ويضم العديد من العناصر داخل المنظمة كالهيكـل التنظيمي، والعمليات، والموارد البشرية وغيرها، ونتيجة لتعدد الدراسات وتنوع مجالات تطبيقها تعددت التعريفات التي تناولته؛ فمن منظور استراتيجي تُعرف الرشاقة التنظيمية بأنها قدرة ديناميكية استراتيجية ومفهوم تنظيمي شامل يمثل جزءاً من الإدارة الاستراتيجية، وهي قدرة مكتسبة ومتاحة بشكل دائم يمكن تفعيلها بالقدر الضروري وبطريقة سريعة وفاعلة كلما دعت الحاجة لزيادة الأداء في بيئة عمل متقلبة. كما يُنظر إليها من ناحية الاستجابة للتغيير على أنها قدرة المنظمة على التغيير السريع أو التكيف الفعال استجابةً للتغيرات الطارئة، وتبرز كذلك في التعلم والتجديد من خلال قدرة المنظمة واستعدادها للتعلم من التجارب وتجديد نفسها والتكيف بسرعة مع التغيرات البيئية بطرق استراتيجية مدروسة، وإضافة إلى ذلك تشمل الرشاقة مهارة الاستشعار والتوقع، حيث تستطيع المنظمة الشعور بالتغيرات في بيئة عملها وإدراكها وتوقع حدوثها مسبقاً، ويمتد المفهوم ليشمل إعادة تكوين الموارد عبر التعرف على التغيرات غير المتوقعة في البيئة والاستجابة لها بشكل مناسب وسريع من خلال الاستخدام الأمثل وإعادة تكوين الموارد الداخلية، وتتضافر كل هذه الأبعاد لتصب في النهاية نحو تحقيق النجاح المستدام الذي يتجسد في قدرة المنظمة على إحداث التغيير بسرعة وب نجاح من أجل ضمان البقاء وتحقيق التفوق على المدى الطويل (المجالي وبني حمدان، 2022، ص 109).

المطلب الثالث: من أهم أبعاد الرشاقة التنظيمية:

يُعد هذا التقسيم من أكثر التقسيمات شيوعاً وشمولاً، حيث يتتبع مسار الرشاقة كعملية متسلسلة تبدأ من البيئة الخارجية وصولاً إلى التنفيذ الداخلي:

1. **رشاقة الاستشعار:** قدرة المنظمة على الرصد المستمر وتحليل المتغيرات البيئية (مثل سلوك المنافسين والعملاء والتكنولوجيا) لاكتشاف الفرص والتهديدات في وقت مبكر.
2. **رشاقة اتخاذ القرار:** القدرة على استخدام المعلومات المستشعرة لتقييم البدائل بسرعة، واتخاذ قرارات حاسمة، وصياغة خطط مرنة بعيداً عن التعقيدات والبطء الإداري.
3. **رشاقة التنفيذ / الممارسة:** القدرة على ترجمة تلك القرارات إلى أفعال فورية على أرض الواقع، وإعادة توجيه الموارد والعمليات بسرعة للاستجابة للمتغيرات بكفاءة.
4. **الأبعاد القيادية:** يركز هذا التصنيف على دور الإدارة العليا وكيفية توجيه المنظمة ككل.

أ. الحساسية الاستراتيجية: الحدة في إدراك التغيرات الخارجية والوعي المعرفي المرتفع لاستشراف المستقبل.

ب. سيولة الموارد: القدرة على إعادة تخصيص الموارد (أموال، أفراد، أنظمة) بسرعة لدعم التوجهات الجديدة دون تعقيدات بيروقراطية.

ج. وحدة القيادة: تماسك فريق الإدارة العليا وقدرته على اتخاذ قرارات جريئة وسريعة بشكل جماعي.

5. الأبعاد التكنولوجية والتسويقية: يربط هذا التصنيف بين التكنولوجيا وبيئة الأعمال التنافسية:

أ. رشاقة استغلال السوق: القدرة على تلبية احتياجات العملاء المتغيرة بفعالية وتقديم منتجات مبتكرة قبل المنافسين.

ب. رشاقة التكيف التشغيلي: القدرة على إعادة التنظيم السريع للعمليات الداخلية وتعديل خطط الإنتاج لمواجهة التغيرات المفاجئة في الطلب.

6. الأبعاد السوسيولوجية والبشرية:

وهو تصنيف يركز على العنصر البشري وتصميم العمل:

أ. القوى العاملة الرشيقة: أفراد يمتلكون مهارات متعددة، واستعداداً للتعلم، وقدرة على التكيف النفسي والمهني.

ب. الإدارة الرشيقة: تبني هياكل لا مركزية، وتمكين العاملين، والتخلي عن البيروقراطية الخانقة.

ج. العمليات الرشيقة: تصميم مسارات عمل مرنة تسمح بالاستجابة اللحظية للأعطال أو التغيرات، مما يثري التجربة الوظيفية للعاملين.

7. الأبعاد المرتبطة بالشبكات الرقمية:

تُركز بعض الدراسات الحديثة على كيفية توظيف التكنولوجيا للارتباط بالمحيط الخارجي.

أ. رشاقة العملاء: توظيف المنصات الرقمية لفهم سلوكيات العملاء وإشراكهم في ابتكار الخدمات.

ب. **رشاقة الشراكة:** بناء شبكة علاقات وتحالفات مرنة مع الموردين وإعادة تشكيلها بسرعة استجابة لتقلبات السوق.

التعريف الإجرائي النهائي للرشاقة التنظيمية يشمل استجابة سريعة ومرنة من خلال تعديل العمليات التنظيمية والاستراتيجية، مع مشاركات فعالة من الكوادر البشرية وتوظيف أمثل للموارد، بما يضمن استمرارية العمل وتحقيق أفضل النتائج (القبيج وأسعد، 2024، ص 142).

المطلب الرابع: مفهوم الالتزام التنظيمي:

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين، وتحديدًا في بدايات عام 1950، حيث انصب التركيز على تفسير طبيعة علاقة الفرد بالمنظمة بناءً على مدى التوافق في القيم والأهداف بين الطرفين، ولهذا حظي هذا المفهوم باهتمام بالغ في دراسات السلوك التنظيمي.

ويُعرّف الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوي من قبل الأفراد وقبولهم لأهداف المنظمة وقيمها واستعدادهم لبذل أقصى جهد وعطاء ممكن لصالحها، مصحوباً برغبة صادقة في الاستمرار في عضويتها. كما يُنظر إليه على أنه مجموعة القوى الملزمة والعوامل التي تدفع الفرد نحو مسار عمل معين لتحقيق أهداف محددة وتربطه بالمنظمة ككل. وهو يمثل موقفاً يعكس قوة مشاركة الفرد وتحديد هويته داخل المنظمة؛ فهذه القوة تُعد حالة نفسية وعقلية تتخذ أشكالاً مختلفة، تتمثل في الرغبة والشعور بوجوب مواصلة العمل (النشيلي 2020، ص 169).

1. أبعاد الالتزام التنظيمي:

ينقسم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، وذلك على النحو الآتي:

أ. **الالتزام العاطفي:** يُقصد به ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً ويؤكد هذا البُعد على أن الالتزام العاطفي للفرد ينبع من إيمانه بالمنظمة، وقبوله لأهدافها وقيمها، واستعداداته الداخلي لبذل المزيد من الجهد من أجلها، مع رغبته القوية والمخلصة في البقاء كعضو فاعل فيها.

ب. **الالتزام المستمر:** يُقصد به اندماج الفرد في أنشطة المنظمة بناءً على حساباته للتكاليف التي سوف يتحملها والخسائر التي قد يكبدها إذا قرر تركها، ويزداد هذا النوع من الولاء حينما يعتقد الفرد أنه لا توجد لديه فرص وظيفية بديلة مناسبة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة مرتفعة، أو في حال كانت العوائد والمزايا التي سيحصل عليها عند الالتحاق بمنظمة أخرى منخفضة مقارنة بما يمتلكه حالياً.

ج. **الالتزام المعياري:** هو الالتزام المُدرك من جانب الفرد بضرورة البقاء في المنظمة انطلاقاً من شعوره بالمسؤولية. فوفقاً لهذا البُعد، يُعد البقاء بمثابة "واجب أخلاقي" على الفرد، وينتج هذا الشعور عن التراكمات الثقافية والخبرات التي اكتسبها وتطورت لديه قبل وبعد التحاقه بالمنظمة، مما يترتب عليه التزام أدبي وولاء يُقيده بضرورة رد الجميل للمنظمة (النشيلي، 2020، ص 170).

المطلب الخامس: الفرق بين الرشاقة التنظيمية والمرونة الإدارية:

1. التباين المفاهيمي بين الرشاقة التنظيمية والمرونة الإدارية:

يُشكل التمييز المفاهيمي بين "المرونة الإدارية" و"الرشاقة التنظيمية" نقطة ارتكاز جوهرية في أدبيات السلوك التنظيمي والإدارة الحديثة؛ فبالرغم من التداخل الظاهري بينهما، إلا أن الفروق تكمن بشكل أساسي في النطاق، والعمق الاستراتيجي، وطبيعة الاستجابة للبيئة الخارجية.

أ. **المرونة الإدارية:** تُعبر المرونة عن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية "المتوقعة" أو المألوفة وهي تُمثل وظيفة أو قدرة تكتيكية محدودة النطاق، تتركز بالدرجة الأولى في المستويات التشغيلية وتتجلى المرونة في مدى جاهزية الموارد المادية والبشرية وسهولة إعادة تعبئتها أو توزيعها لاستيعاب الصدمات للحفاظ على استقرار العمليات (مثل تعديل جداول الإنتاج أو إعادة تكليف الموظفين بمهام مؤقتة) وبناءً عليه، تُعد المرونة استجابة "تفاعلية" تهدف إلى حماية المنظمة من الاضطرابات دون إحداث تغيير في بنيتها الاستراتيجية العميقة.

ب. **الرشاقة التنظيمية:** تتجاوز الرشاقة حدود التكيف التشغيلي لتُشكل إطاراً استراتيجياً متكاملاً وأشمل فهي تعكس قدرة المنظمة وكفاءتها العالية في الاستجابة السريعة، والدقيقة، والحاسمة للتغيرات البيئية "غير المتوقعة" أو شديدة التقلب ولا تكتفي الرشاقة بانتظار التغيير للتكيف معه، بل تتسم بأنها استجابة "استباقية" تعتمد على الابتكار والتطوير المستمر وتشمل الرشاقة قدرة المنظمة على إعادة صياغة رؤيتها،

واقترناص الفرص الجديدة من رحم التهديدات، وتعبئة مواردها بشكل فوري وفعال يحقق ميزة تنافسية مستدامة (الشريف، 2024، ص 45).

خلاصة التمييز: يمكن القول إن المرونة الإدارية هي مطلب تشغيلي وجزء لا يتجزأ من الرشاقة التنظيمية ولكنها لا تكفي وحدها لتحقيقها؛ فالمنظمة المرنة قد تنجح في "البقاء" وامتصاص الصدمات، بينما المنظمة الرشيقة تنجح في "الابتكار، والمنافسة، والنمو" في ظل بيئات العمل المضطربة والمعقدة.

المطلب السادس: استراتيجيات دعم الرشاقة التنظيمية:

تعتمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على مجموعة من الممارسات الجوهرية التي تهدف إلى تعظيم قيمة رأس المال البشري وتحويله إلى ميزة تنافسية، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

أولاً: استراتيجية الاستقطاب والاختيار: تعتبر هذه العملية المدخل الأساسي لرفد المنظمة بالموارد البشرية حيث تركز على تحديد وجذب الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والمهارات المناسبة لملء الشواغر الوظيفية. ولا تقتصر هذه الاستراتيجية على سد الاحتياجات الحالية فحسب، بل تمتد لتشمل الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، مما يضمن اختيار أفضل المتقدمين بناءً على معايير دقيقة تخدم الأداء العام.

ثانياً: استراتيجية التدريب والتطوير: تهدف هذه الممارسة إلى ضمان اكتساب الأفراد داخل المنظمة للكفاءات والمهارات اللازمة لأداء عملهم بفاعلية. وبينما يركز التدريب على توفير معرفة محددة لاستخدامها في الوظائف الحالية، يمثل التطوير وسيلة استباقية لبناء الخبرات ومنع ظهور المشكلات قبل وقوعها، وتُعد هذه العملية حيوية لتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف على المستويين الفردي والتنظيمي.

ثالثاً: استراتيجية تقييم الأداء: تمثل عملية منهجية تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال فهم وإدارة أداء الأفراد والفرق ضمن إطار متفق عليه من الأهداف والمعايير، وتوفر هذه العملية خارطة طريق للنجاح حيث تسمح بتحديد مستوى مساهمة الموظف الفعلي، وتساعد في تحسين الأداء الضعيف وتطوير الأداء المتميز، مما يجعلها أداة شاملة للحكم على مستوى كفاءة المنظمة ككل.

رابعاً: استراتيجية التعويضات والحوافز: تعتبر السياسات المتعلقة بالأجور والمكافآت من أهم الأدوات الاستراتيجية للاحتفاظ بالكفاءات، ويهدف هذا البعد إلى منح الموظفين مكافآت مادية ومعنوية عادلة تقابل

مهاراتهم والجهود التي يبذلونها. وتساهم هذه الاستراتيجيات بشكل مباشر في الحفاظ على دافعية الإنجاز وضمان استمرارية الموظفين المتميزين في المنظمة.

خامساً: استراتيجية تمكين الموظفين: تُعد من الاستراتيجيات الحديثة التي تقوم على توسيع سلطات ومسؤوليات العاملين ومنحهم حرية القرار والتصرف أثناء قيامهم بمهامهم، ومن خلال توفير الموارد اللازمة ومنح الموظفين السلطة لبدء التغيير، تساهم هذه الممارسة في خلق ثقافة نوعية تشجع على الابتكار مما يعزز من شعور الموظف بأهميته ودوره الفاعل في تحقيق أهداف المنظمة *(القبح وأسعد، 2024، ص 140)*.

المطلب السابع: أثر التحول الرقمي في تحقيق الرشاقة التنظيمية (قراءة تحليلية سوسيولوجية)

لم يعد التحول الرقمي في بيئة الأعمال المعاصرة مجرد عملية اقتناء لأحدث التقنيات والمعدات، بل هو في جوهره تحول هيكلي سوسيولوجي عميق يعيد صياغة النسق الاجتماعي للمنظمة وطبيعة التفاعلات داخله وتبرز هنا علاقة طردية وتكاملية بين النضج الرقمي والرشاقة التنظيمية، حيث تعمل التكنولوجيا كأداة تمكين استراتيجية تعزز من قدرة المنظمة على "الاستشعار البيئي" والاستجابة اللحظية للمتغيرات.

ومن منظور سوسيولوجيا التنظيم، فإن تجاوز المحدودية البشرية في معالجة البيانات عبر التقنيات الرقمية يُحدث تغييراً جذرياً في خريطة القوة داخل المؤسسة، ففي التنظيمات الكلاسيكية كان الفاعل التنظيمي الذي يحتكر المعلومة يسيطر على "مناطق اللاتقيين" ويكتسب سلطة غير رسمية، أما في ظل الرقمنة، فإن تدفقات المعلومات الهائلة التي تُعالج بدقة وسرعة تفوق القدرات البشرية، تساهم في المعرفة وتوفير قاعدة بيانات رصينة وشفافة، مما يقلص من احتكار الأفراد للمعلومة ويجعل الاستشعار البيئي عملية مؤسسية منظمة وليست اجتهاداً فردياً، كما أن تعقيد بيئة الأعمال الحالية يجعل من الاستجابة التنظيمية الفعالة أمراً بالغ الصعوبة دون دعم التقنيات الرقمية، فهذه التقنيات تعمل كبنية تحتية شبكية تكسر الحواجز البيروقراطية (الصوامع التنظيمية) وتنسق الجهود بين مختلف الفاعلين، مما يضمن دقة الأداء وتكامل الأدوار.

ويتجلى الأثر السوسيولوجي الأبرز للتحول الرقمي في تسريع عملية اتخاذ القرار وتوسيع حدود "العقلانية المحدودة" للفاعل التنظيمي، ففي ظل الظروف المتقلبة والمواقف الطارئة، يواجه الموظف أو

المدير قيوداً ذهنية وزمنية تجعل اتخاذ القرارات اللحظية أمراً محفوفاً بالمخاطر، فهنا تتدخل النظم الرقمية وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتقديم بدائل وسيناريوهات دقيقة، وهو ما يحرر الفاعل التنظيمي من الضغط النفسي المرتبط بـ "غموض الدور" أو الخوف من المساءلة، ويمنحه الثقة والقدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على أسس موضوعية.

وفي سياق متصل، تمثل أتمتة العمليات التنظيمية من خلال الرقمنة مدخلاً استراتيجياً لتفعيل "الإثراء الوظيفي" فعندما تتولى الأنظمة الرقمية إنجاز المهام الروتينية والمكررة، يتحرر الفاعل التنظيمي ليوجه طاقاته نحو مهام أكثر تعقيداً تتطلب التفكير النقدي والإبداع، وهذا التحول العميق في محتوى العمل يُشبع الحاجات النفسية العليا للعاملين ويحد من الاغتراب الوظيفي، ومع تيسير تدفق المعرفة ومشاركتها عبر المنصات الرقمية، تتولد حالة من الذكاء التنظيمي الجماعي، حيث تتضافر جهود الأفراد المستقلين والمحفرين داخلياً لتشكيل كيان مؤسسي يتميز بالمرونة، واليقظة، والرشاقة الفائقة في مواجهة تقلبات المحيط الاقتصادي.

5. التحول من الهياكل التقليدية إلى المنظمات الرشيقة:

أحدث التحول الرقمي تغييراً جذرياً في الهياكل التنظيمية؛ حيث انتقلت المنظمات من النماذج الهرمية الصارمة التي تتسم بالمركزية في القيادة وببطء اتخاذ القرار، إلى نماذج عضوية مرنة تعتمد على التواصل الفعال والتعلم المستمر. وقد مكنت هذه المرونة الهيكلية المنظمات من تحقيق قيمة مضافة للزبائن، وزيادة الإنتاجية، وفتح آفاق الابتكار أمام العمال (نجم، 2012، ص 145).

وينعكس هذا التحول الهيكلي إيجاباً على أداء العنصر البشري؛ إذ يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي، مما يرسخ ثقافة تنظيمية رشيقة تجعل من أداء المهام أكثر سلاسة وقدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية والتعامل معها بفاعلية.

6. الدور المحوري للعنصر البشري:

يظل العنصر البشري هو حجر الزاوية في استراتيجية التحول الرقمي والمحرك الأساسي للرشاقة التنظيمية فمن خلال توعية الموظفين، وتدريبهم، وتنمية مهاراتهم الرقمية والمعرفية، تضمن المنظمة نموها واستمرارها، فالرشاقة والرقمنة يتقاطعان عند فاعل واحد وهو "الإنسان" الذي يدير هذه التقنيات ويوجهها لتحقيق أهداف المنظمة (غياذ وزرزار، 2025، ص 402).

وفي الأخير يتبين لنا أن العلاقة بين التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية هي علاقة تبادلية طردية فنجاح التحول الرقمي يتطلب رشاقة تنظيمية عالية لاستيعاب التغيير، وفي المقابل، لا يمكن إرساء قواعد الرشاقة التنظيمية في الوقت الراهن دون آلية تقنية رقمية متطورة تدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة.

المطلب الثامن: تحديات تطبيق الرشاقة التنظيمية:

يُعد تطبيق الرشاقة التنظيمية داخل المؤسسات الحديثة من أكثر التحولات الإدارية صعوبة وتعقيدًا نظرًا لما يتطلب من تغييرات جذرية في أنماط التفكير والسلوك التنظيمي، فبحسب العتيبي تواجه المؤسسات تحديات متعددة عند محاولة تطبيق مبادئ الرشاقة، يأتي في مقدمتها مقاومة التغيير من قبل الموظفين والإدارات الوسطى، إذ يميل الكثيرون إلى الحفاظ على النظم والإجراءات التقليدية التي توفر لهم شعورًا بالاستقرار والوضوح، ما يجعلهم أقل تقبلًا للممارسات المرنة القائمة على التكيف السريع والمبادرة.

ومن بين أبرز التحديات التي أشار إليها أيضًا ضعف البنية التحتية التقنية والمعلوماتية في بعض المؤسسات مما يعيق تبادل المعرفة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، فالرشاقة تتطلب أنظمة معلومات حديثة تتيح التنبؤ المبكر بالتغيرات البيئية والاستجابة السريعة لها، وهو ما يغيب في العديد من المؤسسات ذات الموارد المحدودة أو الهياكل البيروقراطية المعقدة.

كما أوضح العتيبي أن غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة يشكل عقبة أخرى أمام تحقيق الرشاقة حيث يؤدي عدم وضوح الأهداف طويلة المدى إلى عشوائية في تبني ممارسات التغيير، مما يقلل من فعاليتها وإلى جانب ذلك، تشكل نقص الكفاءات البشرية المؤهلة تحديًا أساسيًا، لأن تطبيق الرشاقة يحتاج إلى موظفين يمتلكون مهارات تحليلية عالية، وقدرة على اتخاذ القرار في ظل الغموض، وروح المبادرة الفردية.

ويضيف الباحث أن بعض المؤسسات تواجه صعوبة في مواءمة الثقافة التنظيمية القائمة مع متطلبات الرشاقة، إذ تتسم الكثير من الثقافات التنظيمية بالمركزية الشديدة وتجنب المخاطر، مما يتعارض مع المبادئ الجوهرية للرشاقة التي تقوم على التجريب والابتكار والمرونة، كما أن القيادة غير الداعمة أو المترددة في منح الصلاحيات وتقويض السلطة تُعد من أكبر العوائق، لأنها تحد من قدرة العاملين على التصرف السريع عند مواجهة المشكلات.

تتمثل أبرز معوقات الرشاقة التنظيمية في مقاومة التغيير، وضعف البنية التحتية التكنولوجية ونقص الكفاءات المؤهلة، فضلاً عن غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة في بعض المؤسسات (العتيبي، 2024 ص 88).

بناءً على ذلك، يتضح أن نجاح المؤسسات في تطبيق الرشاقة التنظيمية يتطلب معالجة هذه التحديات من خلال تطوير البنية التكنولوجية، تعزيز ثقافة التمكين والتعلم المستمر، وتبني قيادة داعمة للتغيير تهيئ بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار والمبادرة الفردية.

المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية الخاصة

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية الخاصة:

تُعرف المؤسسة الاقتصادية الخاصة، بالاستناد إلى أدبيات اقتصاد المؤسسة والتنظيم، على أنها «جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات»؛ وبإسقاط هذا المفهوم التنظيمي والاقتصادي على القطاع الخاص يمكن القول إن المؤسسة الخاصة تمثل نسقاً تنظيمياً واجتماعياً متكاملًا تعود ملكيته، كلياً أو بأغلبية مطلقة لأفراد أو كيانات مستقلة عن الدولة، ولا يقتصر دور هذا النسق على تحقيق أقصى ربح مالي للملاك فحسب بل يمتد ليشمل هيكل بيئة العمل التي تتفاعل فيها الموارد البشرية والمادية والتقنية ويفرض هذا التفاعل ضرورة وجود تقسيم واضح للعمل وتوزيع دقيق للأدوار، مما يتطلب من المؤسسة ديناميكية عالية وقدرة مستمرة على التكيف السريع مع متغيرات بيئتها المحيطة لضمان البقاء والنمو في ظل المنافسة السوقية (صخري، 2003، ص 24).

كما تعرف المؤسسة على أنها عبارة عن تجمع إنساني متدرج، تستعمل وسائل (مادية، فكرية، ومالية) لاستخراج (تحويل، نقل، وتوزيع السلع أو الخدمات)، طبقاً لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة.

وفي تعريف آخر ان المؤسسة الاقتصادية هي إدماج لعدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين، وذلك في إطار قانوني، مالي، واجتماعي يختلف نسبياً ومكانياً تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم إدماج عوامل الإنتاج بواسطة التدفقات

النقدية والحقيقية (سلع وخدمات) وأخرى عينية، وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد، حيث تتمثل في الوسائل والموارد المستعملة في التسيير والمراقبة.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة، يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

. للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

. القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وُجدت من أجلها.

. أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويلاً كافياً، وظروفاً سياسية مواتية، وعمالة كافية مع قدرتها على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

. التحديد الواضح للأهداف، والسياسات، والبرامج، وأساليب العمل؛ فكل مؤسسة تضع أهدافاً معينة تسعى إلى تحقيقها، سواء كانت أهدافاً كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، أو تحقيق رقم أعمال معين.

. ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، أو الإيرادات الكلية أو القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

. لا بد أن تتلاءم المؤسسة مع البيئة التي تتواجد فيها وتستجيب لها، فالمؤسسة لا تعمل في عزلة، فإذا كانت ظروف البيئة مواتية، استطاعت أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة، فقد تعرقل عملياتها المرجوة وتُفسد أهدافها.

. تعد المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، تعتبر مصدر رزق للعديد من الأفراد.

. يجب أن يشمل إصلاح أي مؤسسة بالضرورة فكرة "زوال المؤسسة"، وذلك إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاعفت كفاءتها.

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي:

أولاً: من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية، وكل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي:

أ. القطاع الأولي: ويشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية المتمثلة في الفلاحة، المناجم، الصناعة الغابية استخراج البترول، وأنشطة الصيد البحري.

ب. القطاع الثانوي: ويشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط.

ج. القطاع الثالث: ويشمل كل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساساً على تقديم الخدمات مثل النقل البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة، والاتصال.

ثانياً: تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني.

تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني الى:

1. المؤسسات الخاصة: وبدورها يمكن أن تتخذ الأشكال الآتية:

أ. المؤسسات الفردية: وهي مؤسسات يمتلكها شخص واحد ويؤسسها برأسمال شخصي، وتشمل عادة الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق... إلخ.

ب. مؤسسات الشركات: وهي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص وتخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، ومساهمة كل شريك بجزء من رأس المال إما في شكل نقدي أو عيني أو حصة عمل؛ كشركات الأشخاص، الشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات المساهمة (داداي عدون، 1998، ص 10-11).

خلاصة:

تُشكل هذه الخلاصة محطة تركيبيّة تؤكد حتمية العلاقة التكاملية والوظيفية بين متغيرات الدراسة ففي ظل التحديات المعاصرة، أصبحت "المؤسسة الاقتصادية الخاصة" نسقاً اجتماعياً يتطلب ممارسة أعلى درجات "الرشاقة التنظيمية"؛ استشعاراً للمتغيرات، وسرعة في اتخاذ القرار، ومرونة في التنفيذ لضمان البقاء والمنافسة، غير أن بلوغ هذه الرشاقة، وتجاوز الإشكاليات الهيكلية المتمثلة في الروتين وغموض الدور التنظيمي، لا يتحقق إلا بالرهان الاستراتيجي على المورد البشري.

وهنا تبرز الفاعلية السوسولوجية والتنظيمية لتطبيق استراتيجيات "الإثراء الوظيفي"؛ فمن خلال إعادة هندسة محتوى العمل وتوسيع دائرة المهام والمسؤوليات، يتحول العامل إلى فاعل مُمكن ومستقل يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الطارئة ومناطق اللابيقين، وتتعاظم هذه القدرة الاستيعابية حينما يُعزز الإثراء الوظيفي بآليات التحول الرقمي التي تضمن التدفق السلس للمعلومات وتدعم الابتكار المؤسسي وعليه، فإن هذا الإطار النظري يؤسس لأرضية معرفية صلبة تمهد للانتقال المباشر نحو الإطار الميداني بهدف اختبار مدى مساهمة أبعاد الإثراء الوظيفي في تحقيق الرشاقة التنظيمية ضمن بيئة العمل الفعلية للمؤسسة محل الدراسة

الجانب
الميداني
الدراسة
الميدانية

الفصل الثالث: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

. تمهيد

1. منهجية البحث
 2. مصادر جمع المادة النظرية والميداني
 3. مصادر جمع المادة العلمية النظرية
 4. مصادر جمع المادة العلمية الميدانية
 5. أدوات جمع البيانات الميدانية
 6. العينة
 7. التعريف بميدان الدراسة
 8. المجال الزمني للدراسة
 9. المجال المكاني (جغرافي)
 10. المجال البشري
 11. تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة
- . خلاصة

تمهيد:

يُمثل هذا الفصل المعمار المنهجي والجسر الرابط بين التنظير السوسيولوجي والواقع التطبيقي حيث نهدف من خلاله إلى نقل البحث من حيز التجريد النظري إلى حيز المشاهدة، والقياس، والاختبار الميداني. إن الضرورة المنهجية في دراسات علم اجتماع التنظيم والعمل تقتضي منا في هذه المرحلة رسم خارطة طريق إجرائية بالغة الدقة، تبدأ بتحديد المنهج العلمي وتبرير خلفياته الابستمولوجية، وصولاً إلى ضبط مجالات الدراسة، بناء أدواتها، واختيار أساليبها الإحصائية، فالغاية الأساسية هنا هي توفير أرضية صلبة وشفافة تسمح لنا باختبار الفرضيات المطروحة بأسلوب موضوعي، مما يضيف على البحث صبغته العلمية الرصينة، ويُمكننا من فهم كيف تتشكل ممارسات الإثراء الوظيفي داخل بيئة المؤسسة الاقتصادية الخاصة وكيف تنعكس هذه الممارسات على رشاقتها التنظيمية وقدرتها على التكيف.

1. منهجية البحث:

تعتبر المنهجية بمثابة البوصلة التي توجه مسار الباحث وتمنعه من الانحراف عن أهدافه العلمية وفي ضوء طبيعة الإشكالية المطروحة، اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، فلا يقتصر هذا المنهج على مجرد الرصد السطحي أو التجميع البسيط للمعلومات، بل يغوص في وصف الظاهرة (الإثراء الوظيفي والرشاقة التنظيمية) كما هي كائنة في الواقع المعاش للمؤسسة، وتفكيك عناصرها، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات دقيقة.

المنهج الوصفي التحليلي: هو أسلوب منهجي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويقوم بوصفها وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات والمعلومات عنها، ولا يكفي بهذا الوصف الخارجي، بل يعتمد إلى إخضاع هذه البيانات للتحليل الإحصائي والتفسير المنطقي، للوصول إلى استنتاجات دقيقة توضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات وتساعد في إثبات أو نفي فرضيات الدراسة (عطوي، 2014، ص. 102).

وقد وقع اختيارنا عليه لكونه الأسلوب الأنجع لتشخيص واقع الممارسات التنظيمية داخل مؤسسة اقتصادية ديناميكية؛ حيث يسمح لنا في شقه الوصفي باستعراض خصائص بيئة العمل وتوزيع المهام بينما يتيح لنا في شقه التحليلي فهم طبيعة العلاقات الارتباطية والسببية، وتفسير كيف يؤدي تمكين العامل وإثراء وتنوع مهامه إلى جعل المؤسسة أكثر مرونة، استباقية، واستجابة للمتغيرات.

2. مصادر جمع المادة النظرية والميدانية:

لضمان الإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة، وتقديراً لأي قصور معرفي أو منهجي، تعددت وتنوعت مصادر جمع المادة العلمية لتشمل مسارين متكاملين، المسح المكتبي النظري، والنزول الميداني الإمبريقي، وهذه المزاجية بين التنظير الأكاديمي والواقع العملي للمؤسسة الخاصة تضمن بناء مقارنة سوسيولوجية متكاملة حيث يُنير الجانب النظري مسار العمل الميداني، بينما يُصحح العمل الميداني أو يُثبت الطروحات النظرية

3. مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

لبناء إطار مفاهيمي متين يستند إلى أسس علمية، تم الرجوع إلى وعاء معرفي واسع ومتنوع في مجالات علم اجتماع التنظيم، إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، وشملت هذه المصادر:

. المراجع الأكاديمية والمؤلفات: الكتب والموسوعات المتخصصة التي تناولت بالتحليل العميق نظريات تصميم العمل، نماذج الإثراء الوظيفي (كنموذج هاكمان وأولدهام)، وأبعاد الرشاقة التنظيمية في بيئة الأعمال المعاصرة.

. الدراسات السابقة والأبحاث الأكاديمية: الرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والمقالات العلمية المحكمة المنشورة في دوريات وطنية ودولية، والتي مكنتنا من تحديد الفجوة البحثية والاستفادة من التجارب المنهجية السابقة.

. الوثائق والنصوص الرسمية: القوانين المنظمة لعمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة، والتقارير المتعلقة بالهياكل التنظيمية.

4. مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:

للانتقال إلى الواقع التجريبي، استندنا في استقاء المعلومات الحية من مسرح الدراسة إلى المصدر الميداني الاتي:

. الاستبانة (الاستبيان):

أولاً: تعريف الاستبيان: هو أداة منهجية لجمع البيانات الميدانية، يتكون من استمارة تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة بدقة، تُوجه لأفراد العينة بهدف الحصول على معلومات حول آرائهم أو سلوكياتهم لقياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها (عبيدات وآخرون، 2014، ص. 142).

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية ومقننة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لفعاليته في ترجمة المتغيرات النظرية إلى مؤشرات كمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، وقد وُجهت هذه الأداة للفاعلين الاجتماعيين (عمال وموظفي فرع الهاتف النقال) بصفتهم أفراداً واعين يتفاعلون ديناميكياً مع بيئتهم

الفصل الثالث: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

التنظيمية، مما يسمح باستطلاع مواقفهم وتوجهاتهم بأسلوب علمي وموحد، يضمن موضوعية النتائج ويمنع تحيز الباحث".

5. أدوات جمع البيانات الميدانية:

تعتبر أداة الاستبيان العمود الفقري لهذه الدراسة في شقها الميداني. وقد تم تصميمه بعناية فائقة ليكون أداة قياس سوسيولوجية دقيقة تعكس المؤشرات العملية لمتغيرات الدراسة، وتم تقسيم الاستبيان هندسياً إلى ثلاثة محاور متكاملة:

. **المحور الأول:** البيانات الشخصية والمهنية (السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، وطبيعة نظام العمل)، لتشخيص الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.

. **المحور الثاني:** خُصص لقياس المتغير المستقل "الإثراء الوظيفي" من خلال أبعاده الأساسية المتمثلة في (تنوع المهام، نظم الدعم التنظيمي، والاستقلالية في اتخاذ القرار).

. **المحور الثالث:** خُصص لقياس المتغير التابع "الرشاقة التنظيمية" عبر أبعاد (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، ومرونة التنفيذ).

ولضمان الموثوقية العلمية، اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) كأداة دقيقة لتحويل المواقف والاتجاهات النوعية للعمال إلى بيانات كمية، كما خضعت الأداة لاختبارات الصدق الظاهري (عرضها على محكمين) وصدق الاتساق الداخلي (ثبات المقياس) لضمان قدرتها الفعلية على استخلاص البيانات المنشودة.

6. العينة:

أولاً: تعريفها: هي جزء أو نسبة محددة من مفردات مجتمع الدراسة الأصلي، يختارها الباحث وفق قواعد علمية منهجية لتكون ممثلة لخصائص هذا المجتمع الكلي، وذلك بهدف تسهيل عملية جمع البيانات وتوفير الجهد والوقت، لتتم بعد ذلك معالجتها إحصائياً وتعميم نتائجها على المجتمع بأكمله (بوحوش وذنيبات، 2001، ص. 135).

الفصل الثالث: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

إن اختيار العينة يمثل أحد أهم القرارات المنهجية التي تحدد دقة النتائج وقابليتها للتعميم العلمي. يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من إجمالي عمال وموظفي فرع الهاتف النقال، والبالغ عددهم الإجمالي **460 عاملاً**. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة بكفاءة، ونظراً لصعوبة إجراء مسح شامل لكافة أفراد التنظيم، تم سحب عينة عشوائية من هذا المجتمع بطريقة تضمن التمثيل الموضوعي وتكافؤ الفرص لجميع الفئات المهنية.

وقد استقرت مجموعة الدراسة الفعلية على **46 مبحوثاً**، وهو ما يمثل نسبة **10%** من إجمالي المجتمع الأصلي. تُعد هذه النسبة تمثيلاً إحصائياً كافياً ومجموعة بؤرية دقيقة ومدروسة؛ إذ تعكس بصدق تركيبة المجتمع الأصلي وتنوعاته المهنية (من إداريين وتقنيين)، وقد تم التركيز على مفردات هذه العينة بعناية لضمان عمق ودقة الاستجابات، مما يتيح لنا تحليل البيانات سوسيولوجياً ورياضياً بأسلوب يخدم الفرضيات المطروحة ويرفع من موثوقية البحث.

7. التعريف بميدان الدراسة:

لإضفاء الطابع العملي على هذا البحث، اتخذنا من مؤسسة "كوندور ملتي ميديا" (فرع الهاتف النقال) ميداناً للتطبيق، وتعد مؤسسة كوندور نموذجاً بارزاً للمؤسسة الاقتصادية الخاصة في الجزائر والتي تنشط في قطاع إلكتروني شديد التنافسية وسريع التطور إن اختيار مؤسسة ذات طابع تكنولوجي وصناعي لم يكن اعتباطياً؛ ففي مثل هذه البيئات المعقدة التي تشهد تغيرات تكنولوجية يومية، تبرز الحاجة الماسة للرشاقة التنظيمية، مما يجعلها مختبراً سوسيولوجياً مثالياً لرصد تأثير إعادة تصميم الوظائف وإثرائها على قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرار.

8. المجال الزمني للدراسة:

يمثل المجال الزمني الإطار الكرونولوجي الذي احتوى أطوار إنجاز هذا الجهد العلمي بشقيه النظري الذي شمل جمع التراث المعرفي وتأسيس الإشكالية، والميداني الذي تضمن تصميم الأدوات توزيع الاستبيانات، والمعالجة الإحصائية، وقد استغرق إنجاز هذه الدراسة الموسم الجامعي الأكاديمي **2025/2026** (وصولاً إلى فترة التحليل في شهر ماي)، فإن هذا التحديد الزمني يمنح الدراسة طابع "الراهنية"، حيث تعكس النتائج المستخلصة الاستجابات الفعلية للمؤسسة تجاه الديناميكيات الراهنة لبيئة الأعمال.

9. المجال المكاني (الجغرافي):

تحددت المعالم الجغرافية لهذه الدراسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، وبالتحديد داخل أسوار "مؤسسة كوندور ملتيميديا - فرع الهاتف النقال"، حيث يكتسي هذا الموقع الجغرافي أهمية استراتيجية كونه واحداً من أهم الأقطاب الصناعية والاقتصادية على المستوى الوطني، مما يعزز من قيمة الدراسة باعتبارها تسلط الضوء على فاعل اقتصادي أساسي يساهم في الحركية التنموية.

10. المجال البشري:

يتشكل المجال البشري للدراسة من العنصر الحي والفاعل داخل التنظيم، وهم العمال والموظفون التابعون لفرع الهاتف النقال بمؤسسة كوندور، وقد حرصنا على أن يشمل هذا المجال مختلف الشرائح المهنية (إداريين، فنيين، تقنيين، وعمال خطوط الإنتاج)، بما في ذلك الفئات التي تخضع لنظم عمل ذات إيقاع خاص كالمنوبة بنظام (3). (8x هذا التنوع الإنساني والوظيفي يسمح بالنقاط صورة بانورامية شاملة لكيفية إدراك وتمثل مختلف الفئات العمالية لمفهوم الإثراء الوظيفي، وكيف تتباين استجاباتهم تبعاً لمواقعهم في الهيكل التنظيمي.

11. تقنيات المعالجة الإحصائية المستعملة:

لتحويل البيانات الخام التي تم جمعها من الميدان إلى مؤشرات علمية ذات دلالة سوسيولوجية قابلة للقراءة والتحليل، تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.27). وقد تنوعت أساليب المعالجة لتشمل:

. اختبار ألفا كرو نباخ: للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والاتساق الداخلي لفقراته.

. الإحصاء الوصفي: المتمثل في استخراج التكرارات والنسب المئوية، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ وذلك لتحديد اتجاهات العينة نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان، ورسم الملامح العامة للظاهرة.

. الإحصاء الاستدلالي (التحليلي): اعتمدنا بشكل رئيسي على اختبار مربع كاي كأداة إحصائية متقدمة لفحص وتحليل دلالة الفروق والعلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة (أبعاد الإثراء الوظيفي وأبعاد

الفصل الثالث: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

الرشاقة التنظيمية)، وهو ما يمنحنا القدرة على إثبات الفرضيات أو نفيها استناداً إلى أسس رياضية محكمة لا تقبل التأويل الذاتي.

خلاصة:

شكل هذا الفصل الإطار المعماري والعملية لدراستنا، حيث يمثل حلقة الوصل الحيوية التي تعبر بالمسار البحثي من مستوى التجريد النظري إلى واقع الممارسة الميدانية داخل المؤسسة الاقتصادية، فلقد حرصنا من خلال محطاته على بناء معالم منهجية دقيقة، مع تقديم تبرير علمي سوسيولوجي لاختيار كل تقنية وأداة بحثية، لتكون متنسقة تماماً مع طبيعة ومقاصد البحث في علم اجتماع التنظيم والعمل، ولم يقتصر هذا الجهد المنهجي على الوصف الإجرائي فحسب، بل امتد ليشمل تصميماً محكماً لأداة القياس وضبطها وفق أدق المعايير الإحصائية للتحقق من صدقها وثباتها، فضلاً عن التحديد الدقيق لخصائص مجتمع وعينة الدراسة بما يضمن التمثيل الواقعي والموضوعي للمعطيات.

ومن خلال هذا الضبط المنهجي الصارم، وتأسيس قواعد المعالجة الإحصائية للبيانات الميدانية أضحت الأرضية العلمية صلبة وجاهزة تماماً للانتقال بثقة إلى الفصل الموالي، وهو الفصل الذي سيُتوج هذا الجهد البحثي؛ حيث سيُخصص لعرض الجداول الإحصائية، وتفكيك البيانات الميدانية وتحليلها سوسيولوجياً وصولاً إلى مناقشة النتائج المعمقة واختبار صحة الفرضيات المطروحة من خلال مقاطعتها مع التراث النظري وأدبيات الدراسة.

النتائج والمناقشة

1. عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

قراءة وتحليل الجداول:

تمهيد:

بعد الانتهاء من إرساء الدعائم النظرية والمنهجية للدراسة، وتحديد المفاهيم والخطوات الإجرائية اللازمة للبحث، ننقل في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي والميداني الذي يُعد جوهر هذا العمل. يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة بمؤسسة "كوندور ملتيميديا" (فرع الهواتف النقالة)، والبالغ عددها 46 مبحوثاً، وذلك بغرض استجلاء واقع العلاقة بين سياسات الإثراء الوظيفي ومستويات تحقيق الرشاقة التنظيمية. ولضمان الدقة والموضوعية العلمية في قراءة النتائج تم تفرغ ومعالجة إجابات المبحوثين باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث اعتمدنا في البداية على مقاييس الإحصاء الوصفي، كالتكرارات والنسب المئوية، للتعرف على الخصائص السوسيو- مهنية للفاعلين داخل المؤسسة، ثم استعرض اتجاهاتهم ومواقفهم حول مختلف أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، والمتمثلة في تنوع المهام، نظم الدعم، الاستقلالية والمسؤولية، وصولاً إلى رشاقة الاستشعار، اتخاذ القرار، وسرعة التنفيذ. ولتعميق التحليل واختبار صحة الفرضيات المطروحة، تم الانتقال إلى المعالجة الاستدلالية بالاعتماد على اختبار معامل الثبات (ألفا كرو نباخ) للتأكد من صدق أداة القياس واستقرارها متبوعاً بتوظيف الجداول التقاطعية واختبار مربع كاي لبيرسون لقياس قوة ودلالة الارتباط الإحصائي بين متغيرات الدراسة. وبناءً على هذه المخرجات الرقمية، سيتم تقديم قراءة سوسيولوجية وتنظيمية شاملة، تربط بين صرامة الدلالات الإحصائية والواقع الميداني الفعلي لبيئة العمل للوصول في النهاية إلى استنتاجات علمية دقيقة تؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة وتجيب بشكل موضوعي عن إشكالياتها الرئيسية.

الجدول رقم 01: يمثل طبيعة الجنس للعينة

الجنس		
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	32,6 %
انثى	31	67,4 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية: نلاحظ من خلال الجدول والشكل الذي يمثل الجنس وبناءً على البيانات المتوفرة، أن نسبة الإناث بلغت 67.4%، وفي المقابل قدرت نسبة الذكور 32.6% يُوضح هذا التوزيع أن الإناث يشكلن الأغلبية الساحقة.

التحليل السوسيولوجي:

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم (01) بأن النسبة الأكبر كانت من نصيب الإناث 67.4% وهذا راجع إلى طبيعة نشاط فرع الهاتف النقال بمؤسسة "كوندور" الذي يعتمد على الدقة المتناهية والتركيز العالي في التعامل مع الأجزاء الإلكترونية الدقيقة، وهي وظائف أصبحت "تتأثت" مهنيًا في الصناعات التكنولوجية الحديثة بالجزائر.

ومن جهة أخرى، فإن تمثيل الذكور بنسبة أقل يعود إلى استراتيجية التوظيف في المؤسسة التي تجد في العنصر الأنثوي استقراراً أكبر وانضباطاً مع "عوامل الوقاية" ظروف العمل، البيئة النظيفة التي يوفرها هذا الفرع تحديداً، وهذا ما يتماشى مع طرح "هيرزبيرج" الذي يرى أن توفر هذه العوامل يمنع عدم الرضا ويخلق أرضية لإعادة توزيع الأدوار داخل المؤسسة؛ حيث لم يعد العمل الصناعي حكراً على الجهد العضلي الذكوري، بل انفتح على مهارات "إثراء الوظيفة" التي تتقنها الإناث، مما أتاح لهن مساحة أوسع للاندماج كفاعلات أساسيات في تحقيق الرقابة التنظيمية للمؤسسة والتحكم في سيرورتها الإنتاجية.

الجدول رقم 02: يمثل الفئة العمرية للعينة.

السن		
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	11	23,9 %
من 25 إلى 35 سنة	30	65,2 %
من 35 إلى 45 سنة	3	6,5 %
من 45 إلى 55 سنة	2	4,3 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم: (02) يُشير توزيع أفراد العينة حسب السن إلى أن الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة هي الفئة الأكثر تمثيلاً بنسبة مئوية بلغت 65.2%، تليها فئة الشباب الأقل من 25 سنة بنسبة 23.9% في حين نجد تراجعاً كبيراً في الفئات العمرية الأكبر سناً، حيث لم تتعدَّ فئة من 35 إلى 45 سنة نسبة 6.5% وفئة من 45 إلى 55 سنة نسبة 4.3%، مع انعدام تام للفئة التي تفوق 55 سنة.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية أن مجتمع الدراسة بمؤسسة "كوندور" هو مجتمع فتي بامتياز، وهذا راجع إلى طبيعة قطاع الهواتف النقالة الذي يتطلب كفاءات شابة تتميز بالمرونة والقدرة على استيعاب المستجدات التقنية المتسارعة، ومن جهة أخرى فإن ضعف تمثيل الفئات العمرية المتقدمة يعود إلى استراتيجية التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي تفضل خريجي الجامعات الجدد لسهولة تشكيلهم مهنيًا وتدريبهم على ثقافة "الرشاقة" وهذا ما يتماشى مع مبادئ "هيرزبيرج"، حيث تمثل هذه الفئة الشابة القوة المحركة لسياسة "إثراء الوظيفة"؛ فالشباب هم الأكثر استجابة لـ "عوامل التحفيز" كالترقية وتحمل المسؤولية مقارنة بـ "عوامل الوقاية" التقليدية، وهو ما يمنح المؤسسة قدرة عالية على تحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال الاعتماد على عنصر بشري يتسم بالديناميكية والقدرة على اتخاذ القرار السريع في بيئة عمل تكنولوجية متغيرة.

الجدول رقم 03: يمثل المستوى التعليمي للعينة

المستوى التعليمي		
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	2	4,3 %
متوسط	3	6,5 %
ثانوي	11	23,9 %
جامعي	30	65,2 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية: نلاحظ من خلال الجدول ان الفئة التي تحوز على مستوى جامعي الأغلبية الساحقة بنسبة مئوية بلغت **65.2%**، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة **23.9%** في حين سجلت المستويات الصغرى (متوسط وابتدائي) نسباً ضئيلة جداً بلغت **6.5%** و **4.3%** على التوالي.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال النتائج أن هناك تركيزاً كبيراً على الكفاءات الجامعية داخل فرع الهاتف النقال، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف في هذه المؤسسة الاقتصادية الخاصة التي تتطلب زاداً معرفياً وتقنياً متخصصاً لا يمكن توفره إلا في خريجي التعليم العالي. ومن جهة أخرى، فإن انحصار المستويات الدنيا في نسب ضعيفة يعود إلى تحول معايير التوظيف في المؤسسات الجزائرية الكبرى نحو "العمل القائم على المعرفة" وهذا ما يتماشى مع "نظرية القدرات الديناميكية"، حيث يعتبر المستوى التعليمي العالي "أصلاً معرفياً" يسمح للمؤسسة ببناء وتطوير قدراتها؛ فالجامعيون هم الأكثر قدرة على دمج واستيعاب التكنولوجيا الرقمية الجديدة، وهو ما يخدم مباشرة الرشاقة التنظيمية. فإن امتلاك المؤسسة لهذا الرأسمال البشري المتعلم يسهل من عملية "إثراء الوظيفة"، حيث يمتلك هؤلاء الموظفون الاستعداد الذهني لتعلم مهام متعددة ومعقدة، مما يجعل المؤسسة رشيقة وقادرة على تغيير استراتيجياتها التقنية بسرعة بناءً على كفاءة وقدرة أفرادها العلمية.

الجدول رقم 04: يمثل مستوى التكوين المهني

مستوي التكوين المهني		
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
تمهين	6	13,0 %
تقني	8	17,4 %
تقني سامي	9	19,6 %
لا شيء	23	50,0 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية: تُظهر النتائج أن نصف أفراد العينة بنسبة **50.0%** لا يحوزون على تكوين مهني وهم يمثلون فئة الجامعيين. في المقابل، نجد أن الحائزين على شهادة تقني سامي بلغت نسبتهم **19.6%**، تليها فئة التقنيين بنسبة **17.4%**، بينما سجلت فئة التمهين أقل نسبة بـ **13.0%**.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال المعطيات أن هناك انقساماً في المسارات التكوينية داخل فرع الهاتف النقال بمؤسسة "كوندور"؛ حيث تعتمد المؤسسة على توازن بين الكفاءات الأكاديمية

الجامعيين والمهارات التقنية المتخصصة، وهذا ما يفسر عدم حاجة نصف العينة للتكوين المهني كونهم يمتلكون زاداً نظرياً وعلمياً يؤهلهم لشغل مناصبهم، ومن جهة أخرى فإن وجود نسب متفاوتة للتقنيين والتقنيين السامين يعود إلى حاجة خطوط الإنتاج والتركيب في كوندور إلى مهارات تطبيقية دقيقة. وهذا ما يتماشى مع "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزييه؛ فالجامعيون هنا يمثلون فاعلين يمتلكون "سلطة المعرفة النظرية"، بينما يمتلك التقنيون سلطة "الخبرة الميدانية" في التحكم في الآلات والأنظمة التقنية. وإن هذا التكامل بين المعرفة والمهارة هو ما يخلق الرقابة التنظيمية، حيث يسمح بتوزيع المهام وإجراء "إثراء الوظيفة" بشكل فعال؛ فالجامعي يتولى التخطيط والتطوير والتقني يضمن جودة التنفيذ، مما يجعل المؤسسة جسماً مرناً قادراً على المنافسة التكنولوجية بفضل تنوع مصادر القوة والخبرة لدى موظفيها.

الجدول رقم 05: يمثل الخبرة المهنية للعينة

الخبرة المهنية		
الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	35	76,1 %
من 5 إلى 10 سنوات	10	21,7 %
من 10 إلى 15 سنة	1	2,2 %
المجموع	46	100,0 %

القرءة الإحصائية: يتبين لنا أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة هم من ذوي الخبرة المهنية الحديثة (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 76.1%، تليها الفئة التي تتراوح خبرتها بين (5 إلى 10 سنوات) بنسبة 21.7%. في حين سجلت الفئة الأكثر أقدمية (من 10 إلى 15 سنة) أقل نسبة بـ 2.2% فقط.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال النتائج أن القوة العاملة في فرع الهاتف النقال تتميز بفتوة الخبرة، وهذا راجع إلى كون صناعة الهواتف النقالة في الجزائر وفي مؤسسة كوندور تحديداً هي نشاط حديث نسبياً يتطلب طاقات بشرية مواكبة لأحدث التكنولوجيات، وغالباً ما تكون من خريجي الجامعات الذين تم استقطابهم مؤخراً، ومن جهة أخرى، فإن انخفاض نسبة ذوي الأقدمية الطويلة يعود إلى التوسع السريع للمؤسسة في السنوات الأخيرة وحاجتها لمرونة عالية لا تتوفر غالباً إلا في الموظفين الجدد. وهذا ما يتقاطع مع "نظرية هيرزبيرج"؛ فهذه الفئة ذات الخبرة القليلة تكون في مرحلة البحث عن "عوامل التحفيز" وإثبات الذات، مما يجعلها التربة الخصبة لتطبيق سياسة "إثراء الوظيفة" إن منح هؤلاء الموظفين مسؤوليات

أوسع وتنوعاً في المهام يساهم في رفع ولائهم التنظيمي ويحقق للمؤسسة الرشاقة التنظيمية، حيث يسهل توجيههم وتدريبهم على أنماط العمل المرنة والسريعة مقارنة بذوي الأقدمية الطويلة الذين قد يرتبطون بأنماط عمل تقليدية.

الجدول رقم 06: يمثل طبيعة الوظيفة للعينة

طبيعة الوظيفة		
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
30,4 %	14	عون تنفيذي
30,4 %	14	عون تحكم
8,7 %	4	رئيس مصلحة
4,3 %	2	مشرف خطوط انتاجية
2,2 %	1	عون وقاية
8,7 %	4	مفتش جودة
15,2 %	7	مهندس
100,0 %	46	المجموع

القراءة الإحصائية: يظهر لنا انه يوجد تنوع في الهيكل الوظيفي، حيث تتقاسم فئة الأعوان التنفيذيين وفئة أعوان التحكم النسبة الأكبر بـ 30.4% لكل منهما، تليها فئة المهندسين بنسبة 15.2%، بينما تتوزع بقية النسب بين مفتشي الجودة ورؤساء المصالح بنسبة 8.7% لكل منهما، مع نسب ضئيلة للمشرفين بـ 4.3% وأعوان الوقاية بنسبة 2.2%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال المعطيات أن الهيكل الوظيفي في فرع "المليتيميا" يتميز بتوازن بين المستويات التنفيذية والتقنية (أعوان التحكم والمهندسين)، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يجمع بين كثافة الإنتاج (التنفيذ) وبين الحاجة الملحة للرقابة التقنية والجودة لضمان تنافسية المنتج ومن جهة أخرى، فإن وجود فئات متخصصة كمفتشي الجودة والمهندسين يعود إلى تعقيد العملية الإنتاجية للهاتف النقال، وهذا ما يتماشى تماماً مع "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزيه؛ حيث يمثل المهندسون ومفتشو الجودة فاعلين يسيطرون على "مناطق الظل" المرتبطة بالأعطال التقنية ومعايير الجودة، مما يمنحهم سلطة استراتيجية داخل التنظيم. إن هذا التعدد في الوظائف هو الركيزة الأساسية لعملية "إثراء الوظيفة"؛ فالمؤسسة تمنح للأعوان والمنفذين مساحة للتعاون مع المهندسين والمشرفين، مما يؤدي

إلى تداخل المهام وتقليل البيروقراطية، وهو ما يصب في مصلحة الرشاقة التنظيمية، حيث تصبح سرعة القرار والقدرة على تصحيح مسار الإنتاج موزعة بين مختلف الفاعلين وليست محصورة في قمة الهرم

الجدول رقم 07: يمثل الوضعية المهنية لأفراد العينة

الوضعية المهنية		
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
23,9 %	11	مثبت
76,1 %	35	متعاقد
100,0 %	46	المجموع

القراءة الإحصائية: يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة هم من الفئة المتعاقدة بنسبة مئوية بلغت

76.1% في حين تمثل فئة الموظفين المثبتين الأقلية بنسبة قدرت بـ 23.9%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال المعطيات أن هناك اعتماداً كبيراً على نظام التعاقد داخل فرع الهاتف النقال، وهذا راجع إلى طبيعة استراتيجية المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي تفضل المرونة في تسيير الموارد البشرية وربط الاستمرار الوظيفي بالأداء والإنتاجية، خاصة في قطاع تكنولوجيا يتسم بالتغير السريع. ومن جهة أخرى، فإن انخفاض نسبة التثبيت يعود إلى حداثة سن أغلب الموظفين (كما رأينا في جدول السن) وقصر مدة خبرتهم. وهذا ما يتقاطع مع طرح "هيرزبيرج" في نظريته؛ حيث يعتبر الأمان الوظيفي (التثبيت) أحد أهم "عوامل الوقاية أو الصحة" وفي حالة كون دور، فإن سيادة نظام التعاقد قد تدفع المؤسسة لتعويض نقص الأمان الوظيفي المطلق من خلال التوسع في سياسات "إثراء الوظيفة" فالموظف المتعاقد يسعى لإثبات كفاءته من خلال قبول مهام متنوعة ومسؤوليات أكبر لضمان تجديد عقده أو الوصول للتثبيت، مما يخلق بيئة عمل تتسم بـ الرشاقة التنظيمية، حيث تكون اليد العاملة أكثر استعداداً للتكيف والتعلم السريع استجابةً لمتطلبات المؤسسة التنافسية.

الجدول رقم 08: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "يتم توزيع المهام بين الموظفين بشكل واضح"

يتم توزيع المهام بين الموظفين بشكل واضح		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	13	28,3 %
موافق	17	37,0 %
محايد	7	15,2 %
معارض	6	13,0 %
معارض جداً	3	6,5 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية: بخصوص وضوح توزيع المهام، جاءت نسبة "موافق" في الصدارة بـ **37.0%** تليها نسبة "موافق جداً" بـ **28.3%** أما نسبة المحايدین فبلغت **15.2%**، في حين سجلت فئة "معارض" نسبة متقاربة بلغت **13.0%**، وأخيراً فئة "معارض جداً" بنسبة **6.5%**.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال المعطيات أن هناك درجة عالية من التنظيم الإداري وتحديد المسؤوليات داخل فرع الهاتف النقال بكوندور، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة الاقتصادية الخاصة التي تفرض صرامة في توزيع الأدوار لتقادي تداخل الصلاحيات وضمان سرعة الإنجاز في خطوط الإنتاج والبرمجة. ومن جهة أخرى، فإن وجود نسبة من المعارضة والحياد قد يعود إلى حداثة توظيف بعض الأفراد أو التغيرات السريعة في المهام نتيجة التطور التكنولوجي للمنتجات، وهذا ما يتماشى مع "نظرية هيرزبيرج" فوضوح المهام يندرج ضمن "السياسة الإدارية" وظروف العمل، وهي من أهم "عوامل الوقاية" التي تمنع حدوث الصراعات التنظيمية أو عدم الرضا، وإن هذا الوضوح يمثل الركيزة الأساسية لعملية "إثراء الوظيفة" فلا يمكن منح الموظف مسؤوليات إضافية أو تنويع مهامه (عوامل التحفيز) ما لم يكن هناك هيكل واضح للمهام الأساسية أولاً، وهذا التحديد الدقيق للمسؤوليات هو ما يمنح المؤسسة الرشاقة التنظيمية، حيث يعرف كل فاعل دوره بدقة، مما يقلل من الوقت الضائع ويسهل الاستجابة السريعة للطوارئ التقنية أو السوقية.

الجدول رقم 09: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "تحمل المسؤوليات المحددة تساهم في فهمي لمهام المؤسسة"

تحمل المسؤوليات المحددة تساهم في فهمي لمهام المؤسسة		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	18	39,1 %
موافق	22	47,8 %
محايد	3	6,5 %
معارض	3	6,5 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية: تُشير معطيات مساهمة تحمل المسؤوليات في فهم مهام العمل إلى أن نسبة "موافق" بلغت **47.8%**، تليها نسبة "موافق جداً" بـ **39.1%** وقد تساوت نسبتا فئتي "محايد" و"معارض" تماماً بـ **6.5%** لكل منهما، مع انعدام لصفة المعارضة الشديدة.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن الموظفين في مؤسسة "كوندور" يربطون بشكل مباشر بين ممارسة المسؤولية والوعي بالأهداف الكلية للمؤسسة، وهذا راجع إلى أن تحمل المسؤولية يخرج الموظف من دائرة "التنفيذ الآلي" إلى دائرة "الفهم التنظيمي"، خاصة في بيئة تكنولوجية متسارعة كصناعة الهواتف التي تتطلب إدراكاً شاملاً لسلسلة القيمة، ومن جهة أخرى، فإن هذه النسبة المرتفعة تعكس نجاح المؤسسة في دمج أفرادها (خاصة الشباب والجامعيين منهم) في صلب العمليات الإدارية والتقنية وهذا ما يتماشى مع "نظرية هيرزبيرج"؛ حيث يعتبر "تحمل المسؤولية" من أهم "عوامل التحفيز" الجوهرية في عملية إثراء الوظيفة فالموظف الذي يُمنح مسؤوليات محددة يشعر بقيمته داخل التنظيم، مما يحول وظيفته من مجرد عبء مادي إلى مصدر للنمو المعرفي والمهني، إن هذا الفهم العميق لمهام المؤسسة الناتج عن المسؤولية هو المحرك الأساسي لـ **الرشاقة التنظيمية**؛ فعندما يفهم الموظف دوره وموقعه في الاستراتيجية الكبرى لكوندور، يصبح أكثر قدرة على المبادرة والتكيف مع التغيرات المفاجئة، مما يقلل من وقت الاستجابة ويزيد من فعالية الأداء الكلي.

الجدول رقم 10: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "توزيع المسؤوليات يساعدني على اتخاذ المبادرات المناسبة"

توزيع المسؤوليات يساعدني على اتخاذ المبادرات المناسبة.		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	14	30,4 %
موافق	25	54,3 %
محايد	6	13,0 %
معارض	1	2,2 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية: يمتثل لنا أن غالبية أفراد العينة دور توزيع المسؤوليات في اتخاذ المبادرة، حيث تصدرت نسبة "موافق" بـ **54.3%**، تليها نسبة "موافق جداً" بـ **30.4%** وجاء موقف الحياد بنسبة **13.0%** بينما سجلت فئة "معارض" نسبة **2.2%** فقط، مع غياب تام للمعارضة الشديدة.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن هناك علاقة طردية بين وضوح المسؤولية والقدرة على المبادرة داخل مؤسسة "كوندور"، وهذا راجع إلى أن الموظف عندما يدرك حدود مسؤولياته يكتسب ثقة أكبر في اتخاذ قرارات مهنية دون الرجوع الدائم للإدارة، وهو أمر حيوي في قطاع

الملتيميديا الذي يتسم بالمشكلات التقنية المفاجئة التي تتطلب حلاً فورياً. ومن جهة أخرى، فإن هذه النسبة المرتفعة تعكس انتقال المؤسسة من النمط البيروقراطي الجامد إلى نمط مرن يشجع "الفعل الذاتي" وهذا ما يتماشى مع "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزييه؛ حيث يعتبر الموظف هنا "فاعلاً" يستثمر في مساحة الحرية الممنوحة له (المسؤولية) لتطوير استراتيجيات عمل ناجحة، فإن اتخاذ المبادرة هو جوهر إثراء الوظيفة، حيث تتحول الوظيفة من مجرد تنفيذ للأوامر إلى مساحة للابتكار الشخصي، فهذا السلوك هو الركيزة الأساسية لـ **الرشاقة التنظيمية** بمؤسسة كوندور؛ فالمؤسسة الرشيقة هي التي يمتلك أفرادها الجرأة على اتخاذ المبادرة المناسبة في الوقت المناسب، مما يضمن تدفق العمليات الإنتاجية وتجاوز الاختناقات التنظيمية بسرعة وفعالية.

الجدول رقم 11: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "أؤدي مهاماً متنوعة تمنحني رؤية شاملة للعمل في

المؤسسة

أؤدي مهاماً متنوعة تمنحني رؤية شاملة للعمل في المؤسسة		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	13	28,3 %
موافق	23	50,0 %
محايد	7	15,2 %
معارض	3	6,5 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية: نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن تأثير تنوع المهام في تكوين رؤية شاملة بلغت نسبة "موافق" 50.0%، تليها نسبة "موافق جداً" بـ 28.3% وسجلت نسبة المحايد 15.2%، في حين بلغت فئة "معارض" نسبة 6.5%، مع انعدام المعارضة الشديدة.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن مؤسسة "كوندور" تبتعد عن النمط التقليدي القائم على التخصص الضيق والمهام الرتيبة، وتتجه نحو نظام "تدوير المهام" أو توسيعها، وهذا راجع إلى طبيعة فرع الهاتف النقال الذي يفرض على الموظف الإلمام بجوانب تقنية وإدارية متعددة لضمان استمرارية العملية الإنتاجية. ومن جهة أخرى، فإن هذه النسبة المرتفعة تعكس رغبة الموظفين في الخروج من قيد الوظيفة الواحدة نحو فهم استراتيجي للمؤسسة ككل. وهذا ما يتماشى تماماً مع "نظرية هيرزبيرج"؛

حيث يعتبر "تنوع المهام" ركيزة أساسية في عملية إثراء الوظيفة، إذ يساهم في كسر الروتين (الذي يعتبر من عوامل عدم الرضا) ويتحول إلى "عامل تحفيز" يرفع من قيمة العمل في نظر الموظف. سيولوجيا إن امتلاك الموظف لرؤية شاملة بفضل تنوع مهامه هو ما يصنع الرشاقة التنظيمية بمؤسسة كوندور فالعامل الذي يفهم كيف تؤثر مهمته على بقية الأقسام يصبح أكثر مرونة في التعاون وأسرع في حل المشكلات المتقاطعة، مما يجعل التنظيم جسماً واحداً متناغماً قادراً على المنافسة والابتكار.

الجدول رقم 12: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "تنوع المهام يعزز قدرتي على الاستجابة للتغيرات السريعة"

تنوع المهام يعزز قدرتي على الاستجابة للتغيرات السريعة		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	11	23,9 %
موافق	24	52,2 %
محايد	7	15,2 %
معارض	4	8,7 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية: تُشير نتائج الجدول رقم (12) المتعلقة بتعزيز تنوع المهام لمرونة الاستجابة، تصدرت نسبة "موافق" بـ 52.2%، تليها نسبة "موافق جداً" بـ 23.9% وبلغت نسبة الحياد 15.2%، بينما سجلت فئة "معارض" نسبة 8.7%، مع غياب تام للمعارضة الشديدة.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن تنوع المهام داخل مؤسسة "كوندور" لا يُنظر إليه كعبء إضافي، بل كآلية لرفع الكفاءة الارتجالية للموظف، وهذا راجع إلى طبيعة سوق الهواتف النقالة الذي يتميز بدورات حياة قصيرة للمنتجات وتغيرات تقنية مستمرة تتطلب موظفاً "متعدد المهام" قادراً على الانتقال بين الوظائف بسلاسة، ومن جهة أخرى، فإن الفئة المعارضة أو المحايدة قد تعود إلى الموظفين الذين يفضلون الاستقرار في مهام نمطية لتجنب ضغوط التعلم المستمر، وهذا ما يتماشى مع "نظرية القدرات الديناميكية"؛ حيث يعتبر تنوع المهام أداة لإعادة بناء المهارات وتطويرها بشكل دائم سيولوجيا، يمثل هذا التنوع جوهر إثراء الوظيفة الذي ينعكس مباشرة على الرشاقة التنظيمية للمؤسسة فالموظف الذي يمتلك مهارات متنوعة يمنح "كوندور" قدرة عالية على المناورة وتغيير مسارات العمل دون تعطل، مما يجعل التنظيم "رشيقاً" في مواجهة الصدمات التقنية أو التغيرات الفجائية في الطلب

الجدول رقم 13: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "أشعر أن تنوع المهام يؤثر بشكل كبير على قدرتي على الاستشعار"

أشعر أن تنوع المهام يؤثر بشكل كبير على قدرتي على الاستشعار التنظيمي		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	10	21,7 %
موافق	21	45,7 %
محايد	9	19,6 %
معارض	5	10,9 %
معارض جداً	1	2,2 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية: نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) انه يوافق أفراد العينة على تعزيز تنوع المهام للقدرة على الاستشعار التنظيمي، حيث بلغت نسبة "موافق" 45.7%، "تليها نسبة "موافق جداً" بـ 21.7% وجاء موقف الحياد بنسبة متقاربة بـ 19.6%، بينما سجلت فئة "معارض" نسبة 10.9%، وأخيراً فئة "معارض جداً" بنسبة 2.2%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال النتائج أن تنوع المهام يمنح الموظف بمؤسسة "كوندور" "إدارات" معرفية تمكنه من فهم محيطه الوظيفي بشكل أعمق، وهذا راجع إلى أن الموظف الذي يمارس أدواراً متعددة يصبح أكثر قدرة على رصد الثغرات التقنية أو الفرص التحسينية في سلسلة الإنتاج، وهو ما يسمى سوسيولوجيا بـ "اليقظة التنظيمية"، ومن جهة أخرى، فإن وجود نسبة من المحايدين والمعارضين قد يعود إلى أن الاستشعار يتطلب بالإضافة إلى تنوع المهام مهارات تحليلية وتدريباً خاصاً قد لا يتوفر لدى جميع الفئات بنفس القدر. وهذا ما يتماشى مع "نظرية القدرات الديناميكية"؛ حيث تعتبر القدرة على "الاستشعار" الخطوة الأولى والأساسية لتحقيق الرشاقة، وهي تعتمد على مدى غنى الوظيفة بالمعلومات والخبرات المتنوعة. سوسيولوجيا، إن إثراء الوظيفة عبر تنوع المهام يحول الموظف من مجرد مؤدٍ للخدمة إلى "مستشعر" للتغيرات، مما يمنح مؤسسة كوندور الرشاقة التنظيمية الكافية للتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والتكيف السريع مع أي خلل في بيئة العمل التكنولوجية.

الجدول رقم 14: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "تتوفر لدي نظم دعم تنظيمية واضحة لتسهيل إنجاز المهام"

تتوفر لدي نظم دعم تنظيمية واضحة لتسهيل إنجاز المهام		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	9	19,6 %
موافق	15	32,6 %
محايد	18	39,1 %
معارض	4	8,7 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية: نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) المتعلق بتوفر نظم دعم واضحة لتسهيل إنجاز المهام، تصدر موقف "محايد" بنسبة 39.1%، يليه بشكل متقارب موقف "موافق" بنسبة 32.6%. وجاءت نسبة "موافق جداً" بـ 19.6%، بينما سجلت فئة "معارض" نسبة 8.7%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال النتائج أن أكثر من نصف العينة يشعرون بوجود آليات دعم تسهل عملهم داخل مؤسسة "كوندور"، وهذا راجع إلى استثمار المؤسسة في الوسائل التقنية والإدارية الحديثة لمواكبة صناعة الهواتف النقالة. ومن جهة أخرى، فإن الارتفاع الكبير في نسبة المحايدين (حوالي 40%) يشير سوسيولوجياً إلى وجود "منطقة رمادية" في إدراك الموظفين لهذه النظم؛ فإما أن نظم الدعم لا تشمل جميع التخصصات بنفس القدر، أو أنها تحتاج إلى توضيح أكثر لرفع كفاءة استخدامها، وهذا ما يتماشى مع "نظرية هيرزبيرج"؛ حيث تعتبر نظم الدعم والسياسات الإدارية من أهم "عوامل الوقاية". إن عدم وضوح هذه العوامل أو قصورها قد لا يسبب تعطلاً فورياً، ولكنه يمنع الوصول إلى الرضا الكامل المعزز للإنتاجية. سوسيولوجياً، إن تقوية نظم الدعم هي شرط أساسي لنجاح إثراء الوظيفة؛ فالموظف لا يستطيع تحمل مسؤوليات متنوعة أو معقدة ما لم يستند إلى نظام دعم قوي (تقني، معلوماتي، وإداري) وتطوير هذه النظم هو ما يمنح مؤسسة كوندور الرشاقة التنظيمية، حيث تضمن هذه الوسائل تدفق العمليات بسلاسة وتدعم قدرة الموظف على التكيف السريع مع أي ضغط عمل مفاجئ.

الجدول رقم 15: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "تساعد نظم الدعم في اتخاذ القرارات بسرعة

تساعد نظم الدعم في اتخاذ القرارات بسرعة		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	12	26,1 %
موافق	16	34,8 %
محايد	14	30,4 %
معارض	4	8,7 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية: يتبين لنا من خلال التوزيع حول دور نظم الدعم في اتخاذ القرارات بسرعة أن نسبة "موافق" بلغت 34.8%، تليها نسبة "محايد" بـ 30.4%، ثم "موافق جداً" بـ 26.1%، بينما سجلت نسبة "معارض" 8.7%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن نظم الدعم سواء كانت تقنية كأنظمة المعلومات أو تنظيمية كالأدلة الإجرائية تلعب دوراً مسهلاً لعمل الموظف في مؤسسة "كوندور"، وهذا راجع إلى أن البيئة التكنولوجية لفرع الهاتف النقال لا تحتل التردد، مما يفرض وجود أدوات مساعدة تقلل من زمن التفكير وتزيد من دقة التنفيذ، ومن جهة أخرى، فإن بقاء حوالي ثلث العينة في موقف حيادي يشير سوسيولوجياً إلى أن هؤلاء الموظفين قد يعتمدون على خبراتهم الشخصية أكثر من اعتمادهم على النظم الرسمية، أو أن هذه النظم لم تصل بعد لدرجة من التكامل تسمح للجميع بالاعتماد عليها كلياً. وهذا ما يتماشى مع "نظرية القدرات الديناميكية"؛ حيث تُعد "سرعة اتخاذ القرار" جزءاً لا يتجزأ من قدرة المؤسسة على إعادة التشكيل لمواجهة التحديات. سوسيولوجياً، يمثل هذا الارتباط بين نظم الدعم وسرعة القرار جوهر إثراء الوظيفة؛ فعندما يمتلك الموظف أدوات دعم قوية، تزداد ثقته في تحمل مسؤوليات أكبر واتخاذ قرارات مبنية على معطيات واضحة، مما يعزز بشكل مباشر من الرقابة التنظيمية للمؤسسة، ويجعلها أكثر مرونة في اقتناص الفرص السوقية ومعالجة المشكلات التقنية في زمن قياسي.

الجدول رقم 16: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "استفيد من الأدوات التقنية والتنظيمية في تنفيذ عملي"

استفيد من الادوات التقنية والتنظيمية في تنفيذ عملي		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	15	32,6 %
موافق	23	50,0 %
محايد	6	13,0 %
معارض	2	4,3 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية: يمثل لنا التوزيع حول الاستفادة من الأدوات التقنية والتنظيمية أن نسبة "موافق" تصدرت بـ 50.0%، تليها "موافق جداً" بـ 32.6% وجاء موقف الحياد بنسبة 13.0%، في حين سجلت فئة "معارض" 4.3% "

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن هناك اندماجاً قوياً بين المورد البشري والوسائل التقنية والتنظيمية داخل مؤسسة "كوندور"، وهذا راجع إلى وعي الموظفين (خاصة فئة الشباب والجامعيين) بأن إتقان هذه الأدوات هو السبيل الوحيد للنجاح في قطاع تكنولوجيا معقد كصناعة الهواتف النقالة، ومن جهة أخرى، فإن هذه النسبة المرتفعة تعكس نجاح المؤسسة في توفير بيئة عمل مجهزة تقنياً تساهم في تسهيل المهام اليومية، وهذا ما يتماشى مع "نظرية القدرات الديناميكية"؛ حيث تعتبر الأدوات التقنية "قدرات مساعدة" تمكن الموظف من رفع كفاءته التشغيلية، وسيسولوجياً تمثل هذه الاستفادة الركيزة التقنية لعملية إثراء الوظيفة؛ فالأدوات المتطورة تحرر الموظف من الأعمال اليدوية الرتيبة وتمنحه فرصة للتركيز على مهام أكثر تعقيداً وتحتاج لتفكير استراتيجي، إن هذا التناغم بين العامل والآلة هو ما يصنع الرشاقة التنظيمية بمؤسسة كوندور؛ فقدرة الموظف على تطوير الأدوات التقنية في تنفيذ عمله تجعل من التنظيم كياناً مرناً قادراً على الاستجابة السريعة للمتطلبات التقنية المتغيرة وضمان جودة المنتج.

الجدول رقم 17: الاستجابات لعبارة "تسهم نظم الدعم التنظيمية في تحسين قدرتي في اتخاذ القرار

تسهم نظم الدعم التنظيمية في تحسين قدرتي على اتخاذ القرار		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	8	17,4 %
موافق	21	45,7 %
محايد	16	34,8 %
معارض جداً	1	2,2 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية: يتبين لنا من خلال استجابات مساهمة نظم الدعم التنظيمية في تحسين القدرة على اتخاذ القرار أن نسبة "موافق" بلغت **45.7%**، تليها نسبة "محايد" بـ **34.8%**، ثم "موافق جداً" بـ **17.4%** بينما سجلت فئة "معارض جداً" **2.2%** "

التحليل السوسيولوجي: يتبين لنا من خلال هذه النتائج أن غالبية الموظفين في مؤسسة "كوندور" يدركون القيمة المضافة لنظم الدعم في تجويد الأداء الفكري والقرار المهني، وهذا راجع إلى أن البيئة التكنولوجية لفرع الهاتف النقال تفرض قرارات دقيقة تستند إلى معطيات تنظيمية واضحة وليست مجرد تخمينات عفوية ومن جهة أخرى، فإن بقاء أكثر من ثلث العينة في منطقة الحياد يشير سوسيولوجيا إلى وجود تفاوت في "النفاذ" إلى هذه النظم أو استخدامها؛ فالموظفون ذوو المهام التنفيذية البسيطة قد لا يشعرون بحاجتهم لهذه النظم بنفس قدر الموظفين في مستويات التحكم أو الهندسة، وهذا ما يتماشى مع "نظرية القدرات الديناميكية"؛ حيث تُعتبر نظم الدعم أدوات لتعزيز "القدرة على الاستجابة" من خلال تحسين جودة المعلومة المتاحة لصانع القرار. سوسيولوجيا، يمثل هذا التحسين في القرار ثمرة لعملية إثراء الوظيفة؛ فعندما يتم تزويد الموظف بنظم دعم فعالة، تتحول وظيفته من مجرد تنفيذ روتيني إلى عملية "اتخاذ قرار" واعية مما يصب مباشرة في مصلحة الرقابة التنظيمية لمؤسسة كوندور، ويجعلها أكثر قدرة على تصحيح مسارات العمل وضمان الانسيابية في مواجهة التحديات الميدانية.

الجدول رقم 18: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "قنوات الاتصال في المؤسسة غير فعالة بسبب بعض المعوقات"

قنوات الاتصال في المؤسسة غير فعالة بسبب بعض المعوقات		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	9	19,6 %
موافق	12	26,1 %
محايد	18	39,1 %
معارض	5	10,9 %
معارض جداً	2	4,3 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (18) يمثل لنا التوزيع حول معوقات قنوات الاتصال أن نسبة "محايد" جاءت في الصدارة بـ 39.1%، تليها نسبة "موافق" بـ 26.1%، ثم "موافق جداً" بـ 19.6% وسجلت فئة "معارض" 10.9%، وأخيراً "معارض جداً" بنسبة 4.3%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه المعطيات وجود خلل نسبي في انسيابية المعلومات داخل مؤسسة "كوندور"، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسات الكبيرة والمتعددة الفروع التي قد تعاني من "البيروقراطية الاتصالية" أو تداخل القنوات الرسمية وغير الرسمية، مما يخلق نوعاً من التشويش. ومن جهة أخرى، فإن الارتفاع الكبير في نسبة المحايدين (39.1%) يشير سوسيولوجياً إلى "التحفظ التنظيمي" حيث قد يخشى الموظفون من تقييم قنوات الاتصال بشكل صريح، أو أنهم يكتفون بالاتصال الأفقي مع زملائهم دون الاهتمام بالقنوات الرسمية العمودية، وهذا ما يتماشى مع "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزيه حيث يعتبر "التحكم في المعلومة" أحد أهم مصادر السلطة، إخفاء المعلومات أو إعاقته يخلق "مناطق ظل" تمنح بعض الفاعلين قوة استراتيجية على حساب الآخرين، فسوسيولوجياً تعتبر قنوات الاتصال غير الفعالة عائقاً أمام عملية إثراء الوظيفة؛ لأن الموظف لا يمكنه تحمل مسؤوليات أكبر أو تنويع مهامه بفعالية في غياب تدفق معلوماتي واضح، هذا الخلل يؤثر سلباً على الرقابة التنظيمية لمؤسسة كوندور حيث تصبح الاستجابة للتغيرات بطيئة نتيجة تأخر وصول المعلومات أو عدم دقتها، مما يقلل من مرونة التنظيم في مواجهة الأزمات التقنية أو السوقية.

الجدول رقم 19: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "توجد في المؤسسة العديد من قنوات الاتصال الفعالة لتبادل المعلومات بين وحدات العمل"

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	6	13,0 %
موافق	23	50,0 %
محايد	13	28,3 %
معارض	2	4,3 %
معارض جداً	2	4,3 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (19) يتبين لنا من إجابات وجود قنوات اتصال فعالة بين وحدات العمل أن نسبة "موافق" بلغت 50.0%، تليها نسبة الحياد بـ 28.3%، ثم "موافق جداً" بـ 13.0%، وتساوت نسبتا فئتي "معارض" و"معارض جداً" تماماً بـ 4.3% لكل منهما.

التحليل السوسيولوجي: يتمثل لنا من خلال هذه المعطيات أن مؤسسة "كوندور" تولي أهمية للتنسيق الأفقي بين مختلف وحدات العمل (الإنتاج، الجودة، الصيانة)، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط الملتيميديا الذي يعتمد على التكامل الوظيفي، حيث لا يمكن لوحدة أن تعمل بمعزل عن الأخرى لضمان جودة المنتج النهائي ومن جهة أخرى، فإن وجود نسبة من المحايدين والمعارضين يشير سوسيولوجيا إلى أن بعض وحدات العمل قد تعيش نوعاً من الانغلاق أو تعاني من ضعف في قنوات التواصل الرسمية مع الأقسام الأخرى، وهذا ما يتماشى مع "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزيه؛ فالتبادل الفعال للمعلومات يقلل ويمنع احتكار المعلومة من قبل فاعل واحد، مما يسهل عملية التنسيق العام، وسوسيولوجيا تعتبر قنوات الاتصال بين الوحدات الركيزة الأساسية لعملية إثراء الوظيفة؛ فالمهام المتنوعة والمسؤوليات المتزايدة تتطلب تدفقاً مستمراً للمعلومات لضمان نجاحها، وهذا الانفتاح الاتصالي هو ما يصنع الرقابة التنظيمية بمؤسسة كوندور فعندما تتبادل الوحدات المعلومات بسرعة ودقة، يصبح التنظيم أكثر قدرة على الاستجابة الجماعية للتحديات التقنية، مما يرفع من مرونة المؤسسة وقدرتها على المناورة في سوق تنافسي متقلب.

الجدول رقم 20: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "يتم الاستماع إلى آراء الموظفين من قبل الرؤساء في العمل عبر قنوات مختلفة".

يتم الاستماع الى اراء الموظفين من قبل الرؤساء في العمل عبر قنوات مختلفة		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جدا	10	21,7 %
موافق	9	19,6 %
محايد	15	32,6 %
معارض	8	17,4 %
معارض جدا	4	8,7 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (20) يمثل لنا التوزيع حول الاستماع إلى آراء الموظفين أن نسبة "محايد" تصدرت بـ 32.6%، تليها نسبتان متقربتان جداً لفئتي "موافق جداً" بـ 21.7% و"موافق" بـ 19.6% وسجلت فئة "معارض" 17.4%، ثم "معارض جداً" بنسبة 8.7%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن قنوات التواصل الصاعد (من الموظف إلى الرئيس) في مؤسسة "كوندور" لا تزال تعاني من نوع من الضبابية أو عدم الانتظام، وهذا راجع إلى سيادة النمط الإداري الذي يركز أحياناً على الأوامر النازلة أكثر من التغذية الراجعة، أو ربما لوجود حواجز نفسية وتنظيمية تمنع الموظف من إيصال رأيه بحرية، ومن جهة أخرى، فإن ارتفاع نسبة الحياد والمعارضة يشير سوسيولوجياً إلى "فجوة اتصالية" قد تؤدي إلى شعور الموظف بالتهميش الإداري، وهذا ما يتماشى مع "نظرية هيرزبيرج"؛ حيث يعتبر "الاعتراف والتقدير" من أقوى "عوامل التحفيز" وإن عدم الاستماع لآراء الموظفين يفرغ عملية إثراء الوظيفة من محتواها؛ فالموظف الذي تمنحه مهاماً متنوعة ومسؤوليات أكبر يحتاج بالضرورة إلى "صوت مسموع" ليشترك في تحسين ظروف عمله، فسوسيولوجياً يعتبر الاستماع الفعال ركيزة لـ الرقابة التنظيمية بمؤسسة كوندور؛ فالموظفون الميدانيون هم الأقرب للمشكلات التقنية، وعدم الاستماع إليهم يحرم المؤسسة من معلومات حيوية تساعد على التكيف السريع والابتكار مما قد يجعل الاستجابة للتغيرات الخارجية بطيئة وغير دقيقة.

الجدول رقم 21: استجابات أفراد العينة لعبارة "أمتلك حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي اليومية"

امتلاك حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي اليومية		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	12	26,1 %
موافق	16	34,8 %
محايد	8	17,4 %
معارض	7	15,2 %
معارض جداً	3	6,5 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (21) يتبين لنا من استجابات امتلاك حرية اتخاذ القرارات أن نسبة "موافق" بلغت 34.8%، تليها "موافق جداً" بـ 26.1% وجاءت نسبة "محايد" بـ 17.4%، تليها بشكل متقارب نسبة "معارض" بـ 15.2%، وأخيراً "معارض جداً" بنسبة 6.5%.

التحليل السوسيولوجي: يظهر لنا من خلال هذه النتائج أن أغلبية الموظفين بمؤسسة "كوندور" يتمتعون بهامش من الاستقلالية في ممارسة وظائفهم، وهذا راجع إلى طبيعة العمل التقني الذي يفرض نوعاً من التفويض لمنح السرعة اللازمة لخطوط الإنتاج، ومع ذلك، فإن وجود نسبة معارضة تفوق الخمس (21.7%) يشير سوسيولوجياً إلى بقاء جيوب من المركزية الإدارية التي قد تحد من قدرة الموظف على التصرف الذاتي، وهذا ما يتماشى مع "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزييه؛ حيث يسعى كل "فاعل" داخل المؤسسة لتوسيع "هامش الحرية" المتاح له لتقليل القيود التنظيمية المفروضة عليه. فإن امتلاك حرية القرار هو المحرك الفعلي لعملية إثراء الوظيفة؛ فبدون استقلالية تظل المهام المتنوعة مجرد أعباء إضافية فسيولوجياً تعتبر هذه الحرية حجر الزاوية في تحقيق الرشاقة التنظيمية بمؤسسة كوندور فالتنظيم الرشيق لا يمكن أن يشتغل بأوامر فوقية في كل جزئية، بل يعتمد على "الفاعلين" الذين يمتلكون سلطة القرار اليومي للاستجابة الفورية لأي طارئ، مما يقلل من وقت الانتظار ويزيد من مرونة المؤسسة أمام التحديات الميدانية.

الجدول رقم 22: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "يمكنني تنظيم عملي وفق أسلوب يتناسب مع قدراتي وإمكانياتي"

يمكنني تنظيم عملي وفق أسلوب يتناسب مع قدراتي وإمكانياتي		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	13	28,3 %
موافق	21	45,7 %
محايد	6	13,0 %
معارض	1	2,2 %
معارض جداً	5	10,9 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (22) يمثل لنا التوزيع حول إمكانية تنظيم العمل بأسلوب يتناسب مع القدرات أن نسبة "موافق" جاءت بـ 45.7%، تليها "موافق جداً" بـ 28.3% وسجلت نسبة الحياد 13.0% تليها بشكل متقارب "معارض جداً" بـ 10.9%، وأخيراً "معارض" بنسبة 2.2%.

التحليل السوسيولوجي: من خلال هذه المعطيات نجد أن مؤسسة "كوندور" تمنح لموظفيها مساحة لتطبيق مهاراتهم الشخصية في إنجاز المهام، وهذا راجع إلى إدراك الإدارة بأن الصرامة الزائدة في طرق العمل قد تقتل الإبداع، خاصة في فرع الملتيميديا الذي يعتمد على حل المشكلات التقنية بأساليب قد تختلف من تقني لآخر، ومن جهة أخرى فإن وجود نسبة من المعارضة (13%) يشير سوسيولوجياً إلى وجود بعض المناصب التي تخضع لمعايير عمل صارمة أو خطوط إنتاج آلية لا تسمح بأي اجتهاد شخصي في طريقة التنظيم، وهذا ما يتماشى مع "نظرية هيرزبيرج"؛ حيث يعتبر "العمل في حد ذاته والشعور بالإنجاز من أهم عوامل التحفيز" الجوهرية، فإن قدرة الموظف على تنظيم عمله بما يتوافق مع إمكانياته هو أسمى درجات إثراء الوظيفة؛ لأنه يحول الموظف من "ترس في آلة" إلى "مصمم لعمله"، فسيولوجياً يعتبر هذا التوافق بين القدرات الشخصية وأسلوب العمل المحرك القوي لـ **الرشاقة التنظيمية** بمؤسسة كوندور فالتنظيم الذي يسمح للأفراد بالعمل وفق أفضل ما لديهم من طاقات يكون أكثر مرونة وقدرة على الابتكار والاستجابة للمتغيرات، مما يقلل من الاحتراق الوظيفي ويزيد من سرعة وجودة الأداء.

الجدول رقم 23: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "أشعر بالمسؤولية عن جودة النتائج التي أقدمها في عملي"

أشعر بالمسؤولية عن جودة النتائج التي أقدمها في عملي		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	20	43,5 %
موافق	21	45,7 %
محايد	4	8,7 %
معارض جداً	1	2,2 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (23) يتبين لنا حول الشعور بالمسؤولية عن جودة النتائج تسجيل

نسبتين متقاربتين جداً في الصدارة؛ حيث بلغت "موافق 45.7% و"موافق جداً 43.5% وجاءت نسبة "محايد" بـ 8.7%، ثم "معارض جداً" بـ 2.2%

التحليل السوسيولوجي: من خلال هذه النتائج وجود "ثقافة جودة" متجذرة لدى موظفي مؤسسة "كوندور"، وهذا راجع إلى وعي المورد البشري (خاصة الفئة الشابة والجامعية) بأن جودة المنتج (الهاتف النقال) هي الضامن الوحيد لاستمرارية المؤسسة في سوق تنافسي. ومن جهة أخرى، فإن هذا الشعور المرتفع بالمسؤولية يعكس نجاح المؤسسة في غرس "الرقابة الذاتية" بدلاً من الاعتماد فقط على الرقابة الخارجية، وهذا ما يتماشى تماماً مع "نظرية هيرزبيرج"؛ حيث تعتبر "المسؤولية" من عوامل التحفيز الجوهرية التي تمنح العمل قيمة معنوية. سيسيولوجياً، يمثل الشعور بالمسؤولية تجاه النتائج الثمرة الحقيقية لعملية **إثراء الوظيفة**؛ فعندما يُمنح الموظف حرية القرار وتنوعاً في المهام، يتولد لديه التزام أخلاقي بجودة ما ينتجه، فهذا الالتزام هو المحرك الأساسي لـ **الرشاقة التنظيمية** بمؤسسة كوندور؛ فالموظف الذي يشعر بالمسؤولية لا ينتظر الأوامر لتصحيح الأخطاء، بل يبادر ذاتياً لضمان انسيابية العمل وجودته، مما يمنح المؤسسة قدرة فائقة على الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن وتحديات الجودة التقنية.

الجدول رقم 24: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "أتحكم في وتيرة إنجاز مهامي بشكل مناسب"

أتحكم في وتيرة إنجاز مهامي بشكل مناسب		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	15	32,6%
موافق	24	52,2 %
محايد	3	6,5 %
معارض	2	4,3 %
معارض جداً	2	4,3 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم: (24) يمثل لنا التوزيع حول التحكم في وتيرة إنجاز المهام أن نسبة "موافق" بلغت 52.2%، تليها "موافق جداً" بـ 32.6% وسجلت نسبة الحياد 6.5%، بينما تساوت فئتا "معارض" و"معارض جداً" بـ 4.3% لكل منهما.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن مؤسسة "كوندور" تمنح لموظفيها نوعاً من المرونة الزمنية في تنفيذ المهام، وهذا راجع إلى الانتقال من نظام الرقابة الصارم إلى نظام الإدارة بالأهداف حيث العبرة بالنتائج النهائية وليس بمراقبة كل حركة زمنية للموظف، ومن جهة أخرى فإن هذه النسبة المرتفعة تعكس ثقة المؤسسة في كفاءة موردها البشري وقدرته على تنظيم وقته ذاتياً بما يخدم مصلحة الإنتاج. وهذا ما يتماشى مع "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزييه؛ فالتحكم في وتيرة العمل يمثل "هامش حرية" استراتيجي للفاعل، يسمح له بتوزيع جهده الذهني والجسدي وفق ما يراه مناسباً لتعقيد المهمة التقنية التي يؤديها، وسوسيولوجيا يمثل التحكم في الوتيرة أحد أركان إثراء الوظيفة؛ فالوظيفة الغنية هي التي لا تشعر الموظف بأنه "عبد للآلة" أو للزمن الميكانيكي، هذا النوع من الاستقلالية هو ما يعزز الرضاقة التنظيمية بمؤسسة كوندور؛ فقدره الموظفين على تكيف سرعة عملهم مع الظروف المتغيرة (كضغط الطلب أو الأعطال المفاجئة) تمنح التنظيم مرونة عالية في الاستجابة، مما يجعل تدفق العمل أكثر انسيابية وأقل عرضة للاختناقات الإدارية.

الجدول رقم 25: استجابات أفراد العينة لعبارة "لي القدرة على تحديد الأولويات في العمل بشكل كبير"

لي القدرة على تحديد الأولويات في العمل بشكل كبير		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	15	32,6 %
موافق	21	45,7 %
محايد	7	15,2 %
معارض	2	4,3 %
معارض جداً	1	2,2 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (25) يتبين لنا من القدرة على تحديد الأولويات أن نسبة "موافق" تصدرت بـ 45.7%، تليها "موافق جداً" بـ 32.6% وجاء موقف الحياد بنسبة 15.2%، ثم فئة "معارض" بـ 4.3%، وأخيراً "معارض جداً" بنسبة 2.2%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن الموظفين في مؤسسة "كوندور" انتقلوا من مرحلة "تلقي الأوامر" إلى مرحلة "إدارة التنفيذ"، وهذا راجع إلى طبيعة بيئة العمل التكنولوجية التي تتسم بتعدد المهام وضيق الوقت، مما يفرض على الموظف (خاصة الجامعي والتقني) فرز المهام العاجلة والهامة لضمان عدم تعطل خطوط الإنتاج أو البرمجة، ومن جهة أخرى فإن هذه النسبة المرتفعة تعكس مستوى عالٍ من الوعي التنظيمي بأهداف المؤسسة، وهذا ما يتماشى مع "نظرية القدرات الديناميكية"؛ حيث تُعد القدرة على تحديد الأولويات جزءاً من عملية التنسيق والدمج للموارد؛ فالموظف الذي يعرف "ماذا يفعل أولاً" يساهم في تقليل الهدر الزمني والمادي، وسيسولوجياً يمثل تحديد الأولويات أرقى مستويات إثراء الوظيفة؛ لأنه يمنح الموظف سلطة تقديرية في إدارة وقته وجهده، وهذا السلوك هو الركيزة الأساسية لـ الرقابة التنظيمية بمؤسسة كوندور؛ فالتنظيم الرشيق هو الذي يمتلك أفراداً سرعة البديهة في ترتيب الأولويات عند حدوث أزمات تقنية أو ضغوط سوقية مفاجئة، مما يضمن استجابة ذكية وفعالة توازن بين السرعة والجودة.

الجدول رقم 26: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "أشعر أن الاستقلالية والمسؤولية تؤثر بشكل كبير على قدرتي في تنفيذ المهام بفعالية"

أشعر أن الاستقلالية والمسؤولية تؤثر بشكل كبير على قدرتي في تنفيذ المهام بفعالية		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	19	41,3 %
موافق	15	32,6 %
محايد	9	19,6 %
معارض	2	4,3 %
معارض جداً	1	2,2 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم: (26) يمثل لنا استجابات أثر الاستقلالية والمسؤولية في فعالية تنفيذ المهام أن نسبة "موافق جداً" بلغت 41.3%، تليها "موافق" بـ 32.6% وسجلت نسبة الحياد 19.6% تليها "معارض" بـ 4.3% و"معارض جداً" بـ 2.2%.

التحليل السوسيولوجي: من خلال هذه المعطيات نجد أن الموظفين في مؤسسة "كوندور" يدركون أن الفعالية في العمل ليست مجرد اتباع للأوامر، بل هي نتيجة لمساحة الحرية (الاستقلالية) والالتزام المعنوي (المسؤولية) الممنوحة لهم، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف في قطاع الملتيميديا التي تطلب "عقلاً مديراً" لا "يداً منفذة" فقط، ومن جهة أخرى فإن وجود نسبة من الحياد قد يعود إلى الموظفين الذين يفضلون العمل في بيئات عالية التوجيه لتجنب ضغوط تحمل تبعات القرار، وهذا ما يتماشى تماماً مع "نظرية هيرزبيرج"؛ حيث تعتبر الاستقلالية والمسؤولية من أركان "المحتوى الوظيفي" الذي يحول العمل من روتين ممل إلى تجربة غنية ومحفزة للنمو، فسيولوجيا يمثل هذا الارتباط جوهر فلسفة إثراء الوظيفة فعندما يشعر الموظف بأنه سيد قراره ومسؤول عن نتائجه، ترتفع وتيرة فعاليته بشكل تلقائي، وهذا التفاعل هو ما يؤدي في النهاية إلى الرشاقة التنظيمية بمؤسسة كوندور؛ فالتنظيم الرشيق يتكون من أفراد فعالين قادرين على اتخاذ قرارات مستقلة ومسؤولة في لحظات حرجية، مما يضمن للمؤسسة سرعة الاستجابة ودقة التنفيذ في بيئة سوقية لا تقبل التأخير.

الجدول رقم 27: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "توجد معوقات تحدّ من شعوري بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة"

توجد معوقات تحدّ من شعوري بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	12	26,1 %
موافق	16	34,8 %
محايد	14	30,4 %
معارض	3	6,5 %
معارض جداً	1	2,2 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (27) يتبين لنا حول وجود معوقات تحد من الشعور بالمسؤولية أن نسبة "موافق" بلغت 34.8%، تليها بشكل متقارب نسبة الحياد بـ 30.4%، ثم "موافق جداً" بـ 26.1% وسجلت فئة "معارض" 6.5%، وأخيراً "معارض جداً" بنسبة 2.2%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه المعطيات وجود فجوة بين رغبة الموظفين في تحمل المسؤولية وبين الواقع التنظيمي المعاش في مؤسسة "كوندور"، وهذا راجع إلى عوامل قد تتعلق بمركزية القرار في بعض الأحيان، أو نقص الوسائل المحفزة، أو تداخل الصلاحيات الذي يجعل الموظف يشعر بأن دوره "مقيد" بمعوقات خارجة عن إرادته، ومن جهة أخرى فإن ارتفاع نسبة الحياد (حوالي ثلث العينة) قد يشير إلى حالة من "الاغتراب الوظيفي" المؤقت، حيث يفضل الموظف عدم اتخاذ موقف صريح تجاه العوائق التنظيمية، وهذا ما يتماشى مع "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزييه؛ حيث تمثل هذه المعوقات "قيوداً" تفرضها القواعد الرسمية للتنظيم، مما يقلص من "هامش الحرية" المتاح للفاعل ويجعله يشعر بأن قدرته على التأثير في أهداف المؤسسة محدودة، وسيسولوجياً تعتبر هذه المعوقات العدو الأول لعملية إثراء الوظيفة؛ فالوظيفة لا يمكن أن تكون "غنية" إذا كانت محاطة بحواجز تمنع الفرد من الشعور بملكيتة لنتائج عمله، فإن استمرار هذه العوائق يمثل تهديداً مباشراً لـ **الرشاقة التنظيمية** بمؤسسة كوندور فالتنظيم الذي يشعر أفرادها بوجود عوائق تحد من مسؤوليتهم يفقد قدرته على المبادرة والتحرك السريع مما يجعل الاستجابة لتغيرات السوق استجابة آلية ثقيلة تفترق إلى الروح الإبداعية والالتزام العميق.

الجدول رقم 28: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "أشعر بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام

أشعر بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جدا	12	26,1%
موافق	21	45,7 %
محايد	10	21,7 %
معارض	2	4,3 %
معارض جدا	1	2,2 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم: (28) يمثل لنا التوزيع حول الشعور بالمسؤولية اتجاه تحقيق

الأهداف العامة أن نسبة "موافق" تصدرت بـ 45.7%، تليها "موافق جداً" بـ 26.1% وجاء موقف الحياد بنسبة 21.7%، ثم "معارض" بـ 4.3%، و"معارض جداً" بنسبة 2.2%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه المعطيات وجود درجة عالية من "الاندماج

التنظيمي" لدى موظفي فرع الهاتف النقال بكوندور، وهذا راجع إلى نجاح المؤسسة في خلق ثقافة تنظيمية تجعل الموظف يشعر بأنه شريك في النجاح الكلي وليس مجرد مؤدٍ لمهام مجزأة، خاصة في ظل المنافسة القوية التي تفرض على الجميع التكاتف لتحقيق أهداف الاستمرارية، ومن جهة أخرى فإن وجود حوالي خمس العينة في حالة حياد قد يعود إلى ضعف وصول "الرؤية الاستراتيجية" لبعض الفئات أو الشعور بأن الأهداف العامة بعيدة عن واقعهم اليومي، وهذا ما يتماشى مع "نظرية هيرزبيرج"؛ حيث يعتبر الشعور بالإنجاز والمسؤولية تجاه الهدف العام من أقوى "عوامل التحفيز" التي ترفع من الرضا الوظيفي، وسيسولوجيا يمثل هذا الارتباط بالأهداف العامة الأساس المتين لـ إثراء الوظيفة؛ فعندما يدرك الموظف الهدف الكبير يتقبل المهام المتنوعة والمسؤوليات الإضافية بصدر رحب، وإن هذا التبنى الجماعي للأهداف هو جوهر الرقابة التنظيمية بمؤسسة كوندور؛ فالتنظيم الرشيق لا يتحرك بفعالية إلا إذا كان جميع أفراد "موجهين بالأهداف" مما يمنح المؤسسة قوة دافعة موحدة تمكنها من التكيف السريع والتحرك بمرونة في مواجهة تقلبات السوق التكنولوجي.

الجدول رقم 29: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "بيئة العمل تساعد على الإبداع والابتكار"

بيئة العمل تساعد على الإبداع والابتكار		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	13	28,3 %
موافق	11	23,9 %
محايد	11	23,9 %
معارض	5	10,9 %
معارض جداً	6	13,0 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (29) يتبين لنا من استجابات مساعدة بيئة العمل على الإبداع أن نسبة "موافق جداً" بلغت 28.3%، بينما تساوت نسبتا فئتي "موافق" و"محايد" تماماً بـ 23.9% لكل منهما. وسجلت فئة "معارض جداً" 13.0%، تليها بشكل متقارب "معارض" بنسبة 10.9%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن بيئة العمل في مؤسسة "كوندور" فرع الملتيميديا هي بيئة "ذات حدين"؛ ففي حين يرى نصف الموظفين أنها محفزة، يشعر النصف الآخر (بين محايد ومعارض) ينقص من مناخ الإبداع، وهذا راجع إلى طبيعة العمل التقني الذي قد يغلب عليه أحياناً طابع النمطية في التركيب والتصنيع على حساب البحث والتطوير الشخصي، ومن جهة أخرى فإن ارتفاع نسبة المعارضة (حوالي 24%) يشير سوسيولوجياً إلى وجود عوائق تنظيمية أو ضغوط زمنية قد تقتل روح الابتكار لدى الكفاءات الشابة والجامعية، وهذا ما يتماشى مع "نظرية القدرات الديناميكية"؛ حيث يعتبر "الابتكار" نتاجاً لقدرة المؤسسة على إعادة تشكيل مواردها البشرية وتحرير طاقاتها الذهنية. سوسيولوجياً إن غياب بيئة محفزة للإبداع يحد من أثر إثراء الوظيفة؛ فالوظيفة مهما كانت متنوعة تظل جامدة إذا لم تُفتح لها آفاق الابتكار، وهذا الخل يؤثر بشكل مباشر على الرقابة التنظيمية لمؤسسة كوندور؛ فالتنظيم الذي لا يبدع أفرادَه يفقد قدرته على "الاستباق" ويتحول إلى تنظيم "رد فعل" فقط، مما يضعف مرونته وقدرته على قيادة السوق التكنولوجي المتغير باستمرار.

الجدول رقم 30: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "أتمكن من التعرف على فرص السوق والتحديات بسهولة"

أتمكن من التعرف على فرص السوق والتحديات بسهولة		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	9	19,6 %
موافق	13	28,3 %
محايد	16	34,8 %
معارض	4	8,7 %
معارض جداً	4	8,7 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (30) يمثل لنا التوزيع حول القدرة على التعرف على فرص السوق والتحديات أن نسبة الحياد تصدرت بـ **34.8%**، تليها "موافق" بـ **28.3%**، ثم "موافق جداً" بـ **19.6%** وتساوت فئتا "معارض" و"معارض جداً" بـ **8.7%** لكل منهما.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن قدرة الموظفين في مؤسسة "كوندور" على قراءة المحيط الخارجي لا تزال متوسطة، وهذا راجع إلى أن تدفق المعلومات التسويقية والاستراتيجية قد يكون محصوراً في مستويات إدارية معينة، أو أن الموظفين في الأقسام التقنية والتنفيذية يركزون على المهام الداخلية أكثر من اهتمامهم بتحولات السوق، ومن جهة أخرى، فإن ارتفاع نسبة الحياد (حوالي 35%) يشير سوسيولوجياً إلى "انعزال وظيفي" نسبي، حيث يرى الموظف أن رصد الفرص والتحديات ليس من صميم دوره الوظيفي اليومي، وهذا ما يتماشى مع "نظرية القدرات الديناميكية"؛ حيث يعتبر "الاستشعار" هو القدرة الأولى التي تمكن المؤسسة من البقاء، وإذا لم تكن هذه القدرة موزعة بين الفاعلين، فإن المؤسسة تفقد عيونها الميدانية، سوسيولوجياً إن ضعف القدرة على رصد السوق يقلل من جدوى إثراء الوظيفة فالوظيفة الغنية هي التي تجعل الموظف متصلاً بمحيطه، وهذا الوضع يؤثر بشكل مباشر على الرشاقة التنظيمية بمؤسسة كوندور؛ فالتنظيم الرشيق يتطلب "يقظة استراتيجية" لدى جميع الأفراد لضمان الاستجابة السريعة وبقاء هذه القدرة في مستويات متوسطة قد يجعل المؤسسة بطيئة في اقتناص الفرص التكنولوجية الجديدة أو مواجهة منافسيها في الوقت المناسب.

الجدول رقم 31: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "أستطيع توقع المشكلات أو المخاطر قبل حدوثها"

أستطيع توقع المشكلات أو المخاطر قبل حدوثها		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	7	15,2 %
موافق	20	43,5 %
محايد	9	19,6 %
معارض	6	13,0 %
معارض جداً	4	8,7 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (31) يتبين لنا من توقع المشكلات قبل حدوثها أن نسبة "موافق" جاءت بـ 43.5%، تليها نسبة الحياد بـ 19.6% وسجلت فئة "موافق جداً" 15.2%، ثم "معارض" بـ 13.0%، وأخيراً "معارض جداً" بنسبة 8.7%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن أكثر من نصف الموظفين في مؤسسة "كوندور" يمتلكون حساً نقدياً وخبرة ميدانية تمكنهم من "الاستشعار المبكر" للأخطاء التقنية أو التنظيمية وهذا راجع إلى طبيعة العمل في صناعة الهواتف التي تتطلب دقة عالية، حيث يؤدي أي خطأ صغير في مرحلة ما إلى خسائر كبيرة في المنتج النهائي، ومن جهة أخرى فإن وجود أكثر من خمس العينة (21.7%) في حالة عدم قدرة على التوقع يشير سوسيولوجياً إلى أن هؤلاء الموظفين قد يفكرون للخبرة الكافية أو أن طبيعة مهامهم تتسم بالانتمائية التي لا تحفز على التفكير الاستباقي، وهذا ما يتماشى مع "نظرية القدرات الديناميكية" حيث تعتبر القدرة على "الاستشعار" وتوقع المخاطر الخط الدفاعي الأول للمؤسسة في بيئة شديدة التقلب سوسيولوجياً، يمثل هذا التوقع الاستباقي أحد أرقى نتائج إثراء الوظيفة؛ فالموظف الذي يمتلك رؤية شاملة واستقلالية يصبح أكثر قدرة على الربط بين المؤشرات والتنبؤ بالآزمات، فإن هذه الروح الاستباقية هي التي تمنح مؤسسة كوندور الرشاقة التنظيمية؛ فبدل الانشغال الدائم بإطفاء الحرائق (حل المشكلات بعد وقوعها)، تتحرك المؤسسة بمرونة لتفادي العوائق، مما يضمن استمرارية الإنتاج وتنافسية العلامة في السوق.

الجدول رقم 32: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "أرى أن معرفتي المتنوعة تساهم في فهمي للتقنيات الحديثة في مجال عملي"

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	15	32,6 %
موافق	18	39,1 %
محايد	10	21,7 %
معارض	2	4,3 %
معارض جداً	1	2,2 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (32) يمثل لنا التوزيع حول مساهمة المعرفة المتنوعة في فهم التقنيات الحديثة أن نسبة "موافق" بلغت 39.1%، تليها "موافق جداً" بـ 32.6% وسجلت نسبة الحياد 21.7% تليها "معارض" بـ 4.3%، و"معارض جداً" بنسبة 2.2%.

التحليل السوسيولوجي: يتبين لنا من خلال هذه المعطيات أن المورد البشري في مؤسسة "كوندور" يعتمد على "تعدد التخصصات" المعرفية لتفكيك وفهم تعقيدات صناعة الهواتف الناتجة عن التحول الرقمي وهذا راجع إلى أن التقنيات الحديثة لم تعد حكراً على تخصص ضيق، بل تتطلب إلاماً بجوانب برمجية إلكترونية وتنظيمية متداخلة، ومن جهة أخرى فإن هذه النسبة المرتفعة تعكس نجاح الموظفين في تحويل "تنوع المهام" إلى "تراكم خبراتي" يسهل عليهم مواكبة الأجيال الجديدة من المنتجات، وهذا ما يتماشى تماماً مع "نظرية القدرات الديناميكية"؛ حيث تعتبر عملية "التعلم" هي المحرك الذي يسمح للمؤسسة بإعادة ترتيب مهاراتها لتتاسب التحديات التقنية الجديدة، وسوسيولوجياً يمثل هذا الارتباط جوهر إثراء الوظيفة؛ فالوظيفة الغنية هي التي تمنح الموظف فرصة لتوسيع مداركه المعرفية، وهذا التراكم المعرفي هو ما يمنح مؤسسة كوندور الرشاقة التنظيمية؛ فالموظف ذو المعرفة المتنوعة هو موظف "مرن" ذهنياً، يمتلك سرعة استيعاب مذهلة للتحويلات التقنية، مما يجعل التنظيم ككل قادراً على تبني الابتكارات الحديثة ودمجها في العملية الإنتاجية دون مقاومة أو تأخير.

الجدول رقم 33: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "أحرص على تحديث معارفي المهنية بما يتماشى مع التطورات الراهنة"

أحرص على تحديث معارفي المهنية بما يتماشى مع التطورات الراهنة		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	18	39,1 %
موافق	19	41,3 %
محايد	8	17,4 %
معارض جداً	1	2,2 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (33) يتبين لنا حول الحرص على تحديث المعارف المهنية تسجيل نسبتيين متقاربتين جداً في الصدارة، حيث بلغت موافق 41.3% وموافق جداً 39.1% وجاء موقف الحياد بنسبة 17.4%، في حين سجلت فئة معارض جداً 2.2%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن المورد البشري في مؤسسة "كوندور" يمتلك وعياً استراتيجياً بضرورة "التحيين المعرفي"، وهذا راجع إلى طبيعة قطاع الهواتف النقالة والمليتيديا الذي يتسم بالتقدم السريع للمعلومات والتقنيات؛ فالموظف يدرك أن توقفه عن التعلم يعني خروجه من دائرة الكفاءة. ومن جهة أخرى، فإن هذه النسبة المرتفعة تعكس روح المبادرة الذاتية التي تتجاوز مجرد انتظار الدورات التكوينية الرسمية للمؤسسة، وهذا ما يتماشى مع "نظرية القدرات الديناميكية"؛ حيث تعتبر عملية "الامتصاص المعرفي" شرطاً لازماً لبقاء المؤسسة رشاقة، وهي تعتمد أساساً على رغبة الأفراد في جلب المعارف الجديدة وتطبيقها، وسيسولوجيا يمثل التحديث المستمر للمعرفة الوقود الحقيقي لعملية إثراء الوظيفة؛ فالوظيفة لا تصبح "غنية" إلا إذا صاحبها نمو في المدارك العلمية والعملية للموظف، إن هذا الحرص الجماعي على التطور هو ما يمنح مؤسسة كوندور الرشاقة التنظيمية؛ فالمؤسسة التي يطور أفرادها معارفهم باستمرار هي مؤسسة "جاهزة دائماً" للانتقال نحو تكنولوجيات جديدة أو تغيير استراتيجياتها الإنتاجية دون خوف من الفجوة المعرفية.

الجدول رقم 34: استجابات العينة لعبارة "يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال داخل المؤسسة"

يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال داخل المؤسسة		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	10	21,7 %
موافق	19	41,3 %
محايد	10	21,7 %
معارض	5	10,9 %
معارض جداً	2	4,3 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (34) يمثل لنا استجابات سرعة وفعالية اتخاذ القرارات أن نسبة "موافق" تصدرت بـ 41.3%، بينما تساوت نسبتا فئتي "موافق جداً" و"محايد" تماماً بـ 21.7% لكل منهما وسجلت فئة "معارض" 10.9%، وأخيراً "معارض جداً" بنسبة 4.3%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن مؤسسة "كوندور" استطاعت تجاوز الكثير من العوائق البيروقراطية التي تميز المؤسسات الكبيرة، وهذا راجع إلى طبيعة نشاطها في فرع الهاتف النقال الذي يفرض "زمن استجابة" قصير جداً؛ فالقرار المتأخر في هذا المجال يعني خسارة حصة سوقية أو توقف خطوط إنتاج حساسة، ومن جهة أخرى فإن وجود حوالي 15% من المعارضين يشير سوسيولوجياً إلى بقاء بعض مستويات اتخاذ القرار رهينة للتراتبية التقليدية أو نقص التفويض في بعض المهام غير الروتينية. وهذا ما يتماشى مع "نظرية القدرات الديناميكية"؛ حيث تعتبر سرعة اتخاذ القرار جزءاً من قدرة المؤسسة على "اقتناص الفرص"؛ فالقرار السريع هو الذي يحول الاستشعار بمشكلة أو فرصة إلى إجراء واقعي ملموس، وسوسيولوجياً يمثل تحسين سرعة القرار ثمرة مباشرة لعملية إثراء الوظيفة؛ فعندما يتم تمكين الموظفين وتزويدهم بالمعلومات، تصبح القرارات لامركزية وأكثر رشاقة، وإن هذه الفعالية القرارية هي المحرك الفعلي للرشاقة التنظيمية بمؤسسة كوندور، حيث تمنحها القدرة على المناورة والالتفاف حول المشكلات التقنية والإدارية بسرعة تضمن لها التميز والاستمرارية.

الجدول رقم 35: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم"

يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	11	23,9 %
موافق	5	10,9 %
محايد	15	32,6 %
معارض	9	19,6 %
معارض جداً	6	13,0 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (35) يتبين لنا حول تشجيع الموظفين على المشاركة في القرارات أن نسبة الحياد بلغت 32.6%، تليها "موافق جداً" بـ 23.9% وسجلت فئة "معارض 19.6%"، ثم "معارض جداً" بـ 13.0%، وأخيراً "موافق" بنسبة 10.9%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن "المشاركة في القرار" لا تزال تمثل تحدياً تنظيمياً داخل مؤسسة "كوندور"، وهذا راجع إلى سيادة النمط الإداري الذي قد يميل في بعض الأحيان نحو المركزية، أو ربما لوجود حواجز هيكلية تمنع انتقال الأفكار من القاعدة إلى القمة بشكل فعال، ومن جهة أخرى فإن التساوي بين نسبة الموافقين والمعارضين (حوالي 33% لكل منهما) يشير سوسيولوجياً إلى تفاوت في الثقافة الإدارية بين رؤساء الأقسام؛ فبعضهم يشجع المشاركة والبعض الآخر يلتزم بالنمط التوجيهي الصارم، وهذا ما يتماشى مع "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزييه؛ حيث يعتبر "صنع القرار" أحد أهم ركائز السلطة داخل التنظيم، ومشاركة الموظفين فيه تعني تقليص "مناطق الظل" التي يسيطر عليها الرؤساء، وهو ما قد يواجه بمقاومة تنظيمية غير معلنة، سوسيولوجياً يعتبر ضعف المشاركة عائقاً أمام اكتمال عملية إثراء الوظيفة؛ لأن الموظف لا يمكنه الشعور بالاستقلالية الكاملة ما لم يشارك في صياغة القرارات التي تؤثر على عمله، وهذا الوضع يؤثر سلباً على الرقابة التنظيمية لمؤسسة كوندور فالتنظيم الرشيق يتطلب "ذكاءً جماعياً" يشارك فيه الجميع، وغياب المشاركة قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات فوقية لا تتناسب مع المشكلات التقنية الميدانية، مما يقلل من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف الذكي مع المتغيرات.

الجدول رقم 36: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "يشجعني العمل على المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار"

يشجعني العمل على المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	12	26,1 %
موافق	11	23,9 %
محايد	12	26,1 %
معارض	6	13,0 %
معارض جداً	5	10,9 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (36) يمثل لنا التوزيع حول التشجيع على المشاركة الفعالة تساويًا بين نسبتي "موافق جداً" و"محايد" بـ 26.1% لكل منهما، تليها نسبة قريبة جداً لفئة "موافق" بـ 23.9% وسجلت فئة "معارض" 13.0%، ثم "معارض جداً" بنسبة 10.9%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه المعطيات أن نصف العينة يجدون في مناخ العمل داخل مؤسسة "كوندور" حافزاً للمشاركة في صنع القرار، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف التي تتطلب اجتهداً تقنياً وتنسيقاً مستمراً، ومن جهة أخرى فإن وجود نصف العينة بين محايد ومعارض يشير سوسيولوجياً إلى أن "التشجيع على المشاركة" ليس سياسة تنظيمية شاملة تطبق على الجميع، بل قد يرتبط بمبادرات شخصية من بعض المسيرين أو يقتصر على فئات وظيفية محددة (كالمهندسين والإدارات) دون غيرهم، وهذا ما يتماشى مع "نظرية هيرزبيرج"؛ حيث تعتبر المشاركة في القرار نوعاً من "الاعتراف" وتحمل "المسؤولية" وهما من أقوى عوامل التحفيز التي تدفع الموظف لتقديم أقصى طاقاته، سوسيولوجياً يمثل هذا التشجيع المحرك المعنوي لعملية إثراء الوظيفة؛ فعندما يشعر الموظف بأن رأيه مطلوب ومحترم تزداد رغبته في تنويع مهاراته وتطوير أدائه، فإن تعزيز هذا الجانب هو ما يرفع من مستوى الرضا التنظيمية بمؤسسة كوندور؛ فالتنظيم الذي يشجع أفرادها على المشاركة هو تنظيم "متعدد العقول"، يمتلك قدرة أعلى على حل المشكلات المعقدة والاستجابة بمرونة للضغوط التنافسية بفضل تلاحم قرارات الإدارة مع خبرات الميدان.

الجدول رقم 37: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "أواجه صعوبات في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة"

أواجه صعوبات في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	7	15,2 %
موافق	7	15,2 %
محايد	21	45,7 %
معارض	5	10,9 %
معارض جداً	6	13,0 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (37) يتبين لنا من استجابات مواجهة صعوبات في المشاركة في القرارات أن نسبة "محايد" تصدرت بـ 45.7%، بينما تساوت نسبتا فئتي "موافق جداً" و "موافق" تماماً بـ 15.2% لكل منهما. وسجلت فئة "معارض جداً" 13.0%، تليها بشكل متقارب "معارض" بنسبة 10.9%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه النتائج وجود حالة من "الضبابية التنظيمية" فيما يخص المشاركة في القرار داخل مؤسسة "كوندور"، وهذا راجع إلى أن الارتفاع الكبير في نسبة الحياد (حوالي 46%) يشير سوسيولوجياً إلى تحفظ الموظفين عن التصريح بالعوائق، أو أنهم لم يختبروا فعلياً محاولات جادة للمشاركة ليحكموا عليها بالصعوبة من عدمها، ومن جهة أخرى فإن إقرار قرابة ثلث العينة بوجود صعوبات يعكس وجود حواجز بيروقراطية أو احتكار للمعلومات من قبل بعض المستويات الإدارية وهذا ما يتماشى مع "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزييه؛ حيث تمثل الصعوبات في المشاركة "انغلاقاً في النسق التنظيمي"، حيث تحمي الإدارة مراكز قرارها لتقليل مصادر عدم اليقين، مما يحرم الموظف من ممارسة دوره كـ "فاعل" مؤثر، سوسيولوجياً تؤدي هذه الصعوبات إلى كبح جماح إثراء الوظيفة؛ فالتمكين الوظيفي لا يكتمل في بيئة تصعب من عملية المشاركة، وهذا الوضع يؤثر سلباً على الرقابة التنظيمية لمؤسسة كوندور، فالموظف الذي يواجه صعوبة في إيصال صوته والمشاركة في القرار سيميل إلى السلبية، مما يجعل المؤسسة تفقد مرونتها الميدانية وتصبح استجابتها للتحديات ميكانيكية وتفتقر إلى السرعة والذكاء الجماعي المطلوبين.

الجدول رقم 38: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "أجد أن إشراكي في اتخاذ القرارات يعزز من شعوري بالانتماء للمؤسسة".

أجد أن إشراكي في اتخاذ القرارات يعزز من شعوري بالانتماء للمؤسسة		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	17	37,0 %
موافق	19	41,3 %
محايد	8	17,4 %
معارض	2	4,3 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (38) يمثل لنا التوزيع حول أثر الإشراك في القرار على تعزيز الانتماء أن نسبة "موافق" بلغت 41.3%، تليها نسبة قريبة لفئة "موافق جداً" بـ 37.0% وسجلت نسبة الحياد 17.4%، وأخيراً فئة "معارض" بنسبة 4.3%.

التحليل السوسيولوجي: يظهر لنا من خلال هذه النتائج أن الموظف في مؤسسة "كوندور" يربط قيمته المهنية بمدى تأثيره في العملية القرارية، وهذا راجع إلى طبيعة بيئة العمل التكنولوجية التي تتطلب اندماجاً فكرياً يتجاوز مجرد التنفيذ الآلي؛ فالشعور بالانتماء هنا يمثل "ولاءً وظيفياً" ناتجاً عن تقدير الإدارة لخبرات الموظفين الميدانية، وهذا ما يتماشى مع "نظرية العاملين" لهيرزبيرج، حيث تعتبر المشاركة في القرار عاملاً معنوياً حاسماً يحول الوظيفة من مصدر للدخل إلى وسيلة لتحقيق الذات. سوسيولوجياً، يمثل هذا الارتباط جوهر إثراء الوظيفة في بعدها المعنوي؛ فالموظف الذي يمتلك مهاماً متنوعة ومسؤولة يجد في المشاركة القرارية تنويعاً لمكانته داخل التنظيم، مما يقلص من "مناطق الظل" وفق "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزيه ويجعل الفاعل أكثر استثماراً في نجاح المؤسسة، وإن هذا الولاء المعزز بالمشاركة هو ما يمنح مؤسسة كوندور الرشاقة التنظيمية؛ فالموظف المنتمي يكون أكثر استعداداً للتكيف السريع مع ضغوط السوق والتحديات التقنية المفاجئة، مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من مرونة المؤسسة الجماعية.

الجدول رقم 39: استجابات العينة حول عبارة "أتمكن من تنفيذ المهام والمشاريع بسرعة وكفاءة"

أتمكن من تنفيذ المهام والمشاريع بسرعة وكفاءة		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	18	39,1 %
موافق	18	39,1 %
محايد	8	17,4 %
معارض	1	2,2 %
معارض جداً	1	2,2 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (39) يتبين لنا من القدرة على تنفيذ المهام بسرعة وكفاءة تساوي نسبتي "موافق جداً" و"موافق" في الصدارة تماماً بـ 39.1% لكل منهما. تليها نسبة الحياد بـ 17.4%، بينما تساوت فئتا "معارض" و"معارض جداً" بـ 2.2% لكل منهما.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن المورد البشري في مؤسسة "كوندور" يمتلك تحكماً عالياً في تدفق العمل، وهذا راجع إلى اكتساب الموظفين لمهارات فنية متراكمة ناتجة عن الاحتكاك المستمر بخطوط إنتاج متطورة، مما قلل من فترات التردد أو الوقوع في الأخطاء التقنية المعطلة وهذا ما يتماشى مع "نظرية القدرات الديناميكية"؛ حيث تعتبر "سرعة التنفيذ" ركيزة أساسية لتحويل الموارد المتاحة إلى نتائج ملموسة في زمن قياسي لمواجهة تقلبات البيئة الرقمية، سوسيولوجياً يمثل هذا التمكن العملي ثمرة مباشرة لإثراء الوظيفة؛ فاستقلالية الموظف وتنوع مهاراته جعلته "فاعلاً" قادراً على إدارة وقته ومشاريعه ذاتياً دون انتظار توجيهات تفصيلية، وهو ما ينسجم مع طروحات ميشيل كروزيه حول قدرة الفاعل على استغلال هامش حريته لتحقيق أهداف التنظيم، فإن هذه القدرة التنفيذية هي التي تجسد الرشاقة التنظيمية لكوندور ميدانياً، حيث تمنح المؤسسة السبق في طرح المنتجات وتلبية الطلبات بمرونة عالية مما يعزز مركزها التنافسي في سوق يتسم بالتقدم السريع للتقنيات.

الجدول رقم 40: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "يمنحني تفويض المهام شعور أكبر بالمسؤولية اتجاه عملي"

يمنحني تفويض المهام شعور أكبر بالمسؤولية اتجاه عملي		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	15	32,6 %
موافق	25	54,3 %
محايد	3	6,5 %
معارض	2	4,3 %
معارض جداً	1	2,2 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (40) يمثل لنا استجابات أثر تفويض المهام على الشعور بالمسؤولية أن نسبة "موافق" تصدرت بـ 54.3%، تليها "موافق جداً" بـ 32.6% وسجلت نسبة الحياد 6.5%، تليها بشكل متقارب فئة "معارض" بـ 4.3%، ثم "معارض جداً" بنسبة 2.2%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن سياسة تفويض السلطة داخل مؤسسة "كوندور" تساهم بفعالية في كسر حدة المركزية، وهذا راجع إلى أن الموظفين يرون في التفويض نوعاً من الثقة الإدارية التي تدفعهم لتوخي الدقة العالية في النتائج لتجنب الإخلال بهذه المسؤولية الممنوحة لهم وهذا ما يتماشى مع "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزيه؛ حيث يؤدي التفويض إلى توسيع "هامش الحرية" للفاعل، مما يقلص من سلوكيات التهرب من المسؤولية ويجعل كل موظف مسؤولاً عن "منطقة عدم اليقين" الخاصة بمهامه، وسوسيولوجياً يمثل التفويض المحرك الأساسي لإثراء الوظيفة؛ فبدون نقل السلطة يبقى إثراء المهام مجرد زيادة في العبء وليس نمواً وظيفياً حقيقياً. إن هذا الالتزام بالمسؤولية هو ما يصنع الرشاقة التنظيمية بمؤسسة كوندور، فوفق "نظرية القدرات الديناميكية"، التنظيم الرشيق هو ذلك الذي يتكون من وحدات مسؤولة ذاتياً قادرة على اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية في الميدان دون الرجوع الدائم للمركز مما يضمن استجابة مرنة وسريعة لمتطلبات التحول الرقمي.

الجدول رقم 41: توزيع استجابات العينة لعبارة "هناك وضوح لحدود المسؤولية في تفويض المهام"

هناك وضوح لحدود المسؤولية في تفويض المهام		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	9	19,6 %
موافق	15	32,6 %
محايد	16	34,8 %
معارض	3	6,5 %
معارض جداً	3	6,5 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (41) يتبين لنا حول وضوح حدود المسؤولية في التفويض أن نسبة الحياد بلغت 34.8%، تليها بشكل متقارب نسبة "موافق" بـ 32.6% وسجلت فئة "موافق جداً" 19.6% " بينما تساوت فئتا "معارض" و "معارض جداً" بـ 6.5% لكل منهما.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه النتائج وجود تباين نسبي وحالة من الضبابية داخل مؤسسة "كوندور" فيما يخص شفافية الإجراءات الإدارية، وهذا راجع إلى أن الارتفاع الكبير والملحوظ لنسبة الحياد (حوالي 35%) يشير سوسيولوجياً إلى افتقار شريحة واسعة من الموظفين لفهم دقيق لمدى الصلاحيات الممنوحة لهم وحجم المحاسبة المترتبة عليها، وهذا ما يتماشى مع "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزيه؛ حيث قد يُفسر غياب الوضوح التام لحدود المسؤولية بوجود "مناطق عدم يقين" قد تحافظ عليها الإدارة عمداً لضمان استمرار سيطرتها غير المباشرة، أو قد يلجأ إليها الموظف للتهرب من المساءلة في حال وقوع أخطاء، ومن جهة أخرى فإن إقرار 52.2% بوجود وضوح يعكس نجاحاً جزئياً في تطبيق إثراء الوظيفة وفق مقترحات "نظرية العاملين" لهيرزبيرج، والتي تفترض أن التفويض لا يصبح عاملاً محفزاً ينمي الذات إلا إذا كانت حدوده واضحة ومحددة سلفاً، وسوسيولوجياً يشكل هذا النقص في شفافية الأدوار لدى نسبة معتبرة من العمال عائقاً أمام الرقابة التنظيمية، فوفق "نظرية القدرات الديناميكية"، تتطلب الاستجابة الفورية لتقلبات السوق التكنولوجي توزيعاً دقيقاً ومحكماً للصلاحيات، حتى تتمكن الوحدات الميدانية من التحرك بمرونة وثقة وحسم القرارات دون الوقوع في فخ التداخل في المهام أو هدر الوقت في استيضاح حدود المسؤولية.

الجدول رقم 42: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "يتم تفويضي بمهام تفوق قدرتي تكون كنوع من التدريب يساعدني على النمو المهني"

الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	10	21,7 %
موافق	16	34,8 %
محايد	13	28,3 %
معارض	5	10,9 %
معارض جداً	2	4,3 %
المجموع	46	%100,0

القراءة الإحصائية للجدول رقم (42) يمثل لنا التوزيع حول التفويض كنوع من التدريب للنمو المهني أن نسبة "موافق" جاءت بـ 34.8%، تليها نسبة الحياد بـ 28.3%، ثم "موافق جداً" بـ 21.7% وسجلت فئة "معارض" 10.9%، وأخيراً "معارض جداً" بنسبة 4.3%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن مؤسسة "كوندور" تعتمد سياسة "التحدي الوظيفي" كآلية ميدانية لتطوير كفاءاتها، وهذا راجع إلى أن أكثر من نصف العينة يرون في تكليفهم بمهام تفوق قدراتهم الحالية فرصة حقيقية للنمو المهني بدلاً من اعتبارها تعسفاً أو عبئاً إدارياً، وهذا ما يتماشى مع "نظرية العاملين" لهيرزبيرج؛ حيث يعتبر إسناد مهام تتطلب مهارات أعلى شكلاً متقدماً من أشكال "الإثراء الوظيفي العمودي" الذي يحفز الموظف من خلال إشباع حاجات الإنجاز والتطور الذاتي. ومن جهة أخرى، يمثل هذا النمط من التفويض فرصة للفاعل التنظيمي، وفق "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزيه، لتوسيع "هامش حريته" واكتساب خبرات استثنائية تجعله يسيطر على "مناطق عدم يقين" تقنية جديدة، مما يعزز مكانته ومركزه داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وسوسيولوجياً يُعتبر هذا "التدريب بالممارسة" المحرك الأساسي للرشاقة التنظيمية؛ فوفق "نظرية القدرات الديناميكية"، المؤسسة التي تدفع موظفيها لتجاوز منطقة الراحة الخاصة بهم هي مؤسسة تبني رأسمال بشري مرناً ومتجدداً، مما يضمن لها الاستجابة السريعة للتحديات التكنولوجية المتسارعة في سوق الملتيميديا دون الحاجة لانتظار برامج تدريبية كلاسيكية بطيئة قد لا تواكب سرعة التغيرات.

الجدول رقم 43: توزيع استجابات أفراد العينة حول عبارة "أواجه صعوبات في الحصول على مهام تساعدني على تطوير مهاراتي"

أواجه صعوبات في الحصول على مهام تساعدني على تطوير مهاراتي		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جدا	10	21,7 %
موافق	7	15,2 %
محايد	15	32,6 %
معارض	11	23,9 %
معارض جدا	3	6,5 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (43) يتبين لنا من استجابات مواجهة صعوبات في الحصول على مهام تطويرية أن نسبة الحياد تصدرت بـ 32.6%، تليها نسبة "معارض" بـ 23.9%، ثم "موافق جداً" بـ 21.7% وسجلت فئة "موافق" 15.2%، وأخيراً "معارض جداً" بنسبة 6.5%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه النتائج وجود تباين تنظيمي واضح داخل مؤسسة "كوندور" فيما يخص التوزيع العادل لفرص التطور المهني، وهذا راجع إلى أن أكثر من ثلث العينة (حوالي 37%) تقر صراحة بوجود عوائق تحرمها من الوصول إلى مهام ترتقي بكفاءتها، مدعومة بنسبة حياد عالية (حوالي 33%) قد تعكس إحباطاً صامتاً أو غموضاً في مسارات الترقية وتوزيع أعباء العمل، وهذا ما يتماشى مع "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزييه؛ حيث يمكن تفسير هذا التفاوت بوجود احتكار للمهام الاستراتيجية والتقنية الحديثة من قبل بعض مراكز النفوذ داخل الإدارة أو بين الأقسام، كطريقة للسيطرة على "مناطق عدم اليقين"، مما يهمش شريحة من الموظفين ويحرمهم من التمكن، سوسيولوجياً يشكل هذا الوضع عائقاً أمام اكتمال مسار "إثراء الوظيفة" وفق نظرية هيرزبيرج؛ فالروتين وانعدام فرص النمو الذاتي يقضي على التحفيز الداخلي ويولد الاغتراب الوظيفي، إن هذه الصعوبات تمثل تهديداً للرشاقة التنظيمية؛ فوفق "نظرية القدرات الديناميكية"، لا يمكن لمؤسسة كوندور الحفاظ على تنافسيتها في سوق الهواتف والتقنية إذا كان جزء معتبر من رأس مالها البشري يعاني من ركود مهني ويجد صعوبة في تجديد مهاراته، مما يضعف قدرة التنظيم ككل على الاستيعاب السريع للتكنولوجيات الجديدة وإعادة تشكيل موارده.

الجدول رقم 44: استجابات العينة لعبارة "تطبيق الأفكار الجديدة أو الحلول الإبداعية يتم بسهولة"

تطبيق الأفكار الجديدة أو الحلول الإبداعية يتم بسهولة		
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
موافق جداً	9	19,6 %
موافق	11	23,9 %
محايد	14	30,4 %
معارض	5	10,9 %
معارض جداً	7	15,2 %
المجموع	46	100,0 %

القراءة الإحصائية للجدول رقم (44) يمثل لنا التوزيع حول سهولة تطبيق الأفكار الجديدة أن نسبة الحياد بلغت 30.4%، تليها "موافق" — 23.9%، ثم "موافق جداً" — 19.6% وسجلت فئة "معارض جداً" 15.2%، تليها فئة "معارض" بنسبة 10.9%.

التحليل السوسيولوجي: يتضح لنا من خلال هذه النتائج وجود حالة من التباين والجمود البيروقراطي النسبي داخل مؤسسة "كوندور" فيما يخص تبني الابتكار، وهذا راجع إلى أن الكتلة الغالبة مجتمعة (حوالي 56%) تتأرجح بين الحياد الذي يعكس التردد أو غياب قنوات واضحة للمبادرة، وبين المعارضة الصريحة التي تؤكد الاصطدام بعوائق هيكلية عند محاولة تطبيق حلول إبداعية. وهذا ما يتماشى مع "نظرية الفعل الاستراتيجي" لميشيل كروزيه؛ حيث يُنظر إلى "الأفكار الجديدة" غالباً كعناصر مهددة لاستقرار النسق الإداري الكلاسيكي، مما قد يدفع بعض المستويات الإشرافية لعرقلتها أو تأخيرها دفاعاً عن روتينها ومراكز نفوذها لتجنب مصادر عدم اليقين، ومن جهة أخرى، فإن إقرار 43.5% بسهولة التطبيق يعكس وجود جيوب من التمكين الناجح لبعض الإطارات، وهو ما يمثل جوهر إثراء الوظيفة وفق نظرية هيرزبيرج فالموظف لا يشعر بالنمو الحقيقي إلا عندما يرى أفكاره تتجسد ميدانياً، وسوسيولوجياً تشكل هذه العوائق الداخلية أمام الإبداع كابحاً خطيراً للرشاقة التنظيمية؛ فوفق "نظرية القدرات الديناميكية"، لا يمكن لمؤسسة تنشط في قطاع التكنولوجيا والملتيميديا أن تحافظ على ريادتها إذا كانت آليات اقتناص الفرص وتطبيق الحلول الجديدة فيها بطيئة وتواجه مقاومة تنظيمية تحرم المؤسسة من تحويل الذكاء الميداني لمورديها البشريين إلى ميزة تنافسية فورية.

جدول رقم 45: يمثل حساب ثبات درجات الاختبار أو المقياس بمعامل ألفا كرو نباخ

إحصاءات الثبات	
عدد عناصر المحاور	ألفا كرو نباخ
6	,8120

نتائج المعالجة الإحصائية واختبار الثبات (ألفا كرو نباخ) لمحاور الدراسة

أظهرت إحصاءات الثبات لكل المحاور وأن قيمة معامل ألفا كرو نباخ قد بلغت 0.812، وهي قيمة إحصائية قوية وممتازة تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول بـ 0.60. يدل هذا المؤشر المرتفع على وجود اتساق داخلي وترابط قوي ومتين بين عبارات المحاور، ويؤكد تمتع أداة القياس بدرجة عالية من الموثوقية والاستقرار مما ينفي تدخل عامل الصدفة ويضمن استقرار النتائج في حال إعادة التطبيق.

جدول رقم 46: يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

إحصائيات		
المحور العام		
حجم العينة	صالحة	46
	مستبعدة	0
المتوسط الحسابي		2,2194
الانحراف المعياري		,441920

ال قراءة الإحصائي والتفسير السوسولوجي لمتغيرات الدراسة (المحور العام)

أسفرت المعالجة الإحصائية لبيانات المحور العام لأداة الدراسة عن تسجيل متوسط حسابي عام قدره (2.22)، مترافقاً مع انحراف معياري كلي شديد الانخفاض بلغ (0.44) وتكتسي هذه المؤشرات الإحصائية دلالات سوسولوجية وتنظيمية بالغة الأهمية، يمكن تفكيكها وتحليلها وفق المقاربات الأكاديمية الآتية:

1. الدلالة الإحصائية (التمركز والتجانس): ثبات الانحراف المعياري عند القيمة (0.44) وهي قيمة تقترب من الصفر وتقل بوضوح عن الواحد الصحيح يشير إحصائياً إلى تركيز كثيف لاستجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، وانعدام شبه تام للتشتت أو القيم المتطرفة يعكس هذا المؤشر موثوقية عالية في ثبات آراء المبحوثين وتطابق استجاباتهم باختلاف مراكزهم الوظيفية داخل المؤسسة.

2. التفسير التنظيمي (التوافق الإدراكي والنسق المشترك): سوسيولوجيا يُترجم هذا الانخفاض الحاد في الانحراف المعياري غياب "التنافر التنظيمي" بين أفراد المؤسسة. فهو يدل على وجود "نماذج ذهنية مشتركة" وثقافة تنظيمية متجانسة؛ حيث يدرك الفاعلون المهنيون (سواء كانوا إطارات أو عمال تنفيذيين) حقيقة التغيرات الحاصلة بنفس المستوى من الوعي، فإن هذا الإجماع ينفي فرضية وجود تباين في تلقي ممارسات الإثراء الوظيفي، ويؤكد أن مساعي التمكين وتوسيع المهام والتدريب التكنولوجي قد شملت النسق التنظيمي ككل ولم تقتصر على فئة دون أخرى.

3. الانعكاس الاستراتيجي (علاقة الإثراء بالرشاقة): يعتبر هذا التوجه الإيجابي للمتوسط الحسابي (2.22) والمقترن بهذا الإجماع المطلق (0.44)، يقدم إجابة ميدانية صريحة حول إشكالية الدراسة؛ حيث يؤكد هذا الارتباط الرقمي أن "الإثراء الوظيفي" لم يُطرح داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة كإجراء إداري شكلي بل تم تفعيله كآلية استراتيجية حقيقية. لقد أدرك العمال أن منحهم استقلالية أكبر، وتدريبهم على تقنيات حديثة، وتنويع مهامهم، هو المحرك الفعلي الذي أكسب التنظيم "رشاقته" ومرونته في مواجهة الأزمات وسرعة الاستجابة لتقلبات السوق.

الجداول المركبة:

الجدول رقم 47: يمثل الارتباط الأول: لاختبار الفرضية الأولى (تنوع المهام ← رشاقة الاستشعار)

اشعر ان تنوع المهام يؤثر بشكل كبير على قدرتي على الاستشعار التنظيمي / أتمكن من التعرف على فرص السوق والتحديات بسهولة.								
المجموع	أتمكن من التعرف على فرص السوق والتحديات بسهولة.							
	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا			
10	2	0	4	3	1	التكرار	موافق جدا	شعر ان تنوع المهام يؤثر بشكل كبير على قدرتي على الاستشعار التنظيمي
21,7%	4,3%	0,0%	8,7%	6,5%	2,2%	النسبة المئوية		
21	2	2	7	6	4	التكرار	موافق	
45,7%	4,3%	4,3%	15,2%	13,0%	8,7%	النسبة المئوية		
9	0	2	4	2	1	التكرار	محايد	
19,6%	0,0%	4,3%	8,7%	4,3%	2,2%	النسبة المئوية		
5	0	0	1	1	3	التكرار	معارض	
10,9%	0,0%	0,0%	2,2%	2,2%	6,5%	النسبة المئوية		
1	0	0	0	1	0	التكرار	معارض جدا	
2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	0,0%	النسبة المئوية		
46	4	4	16	13	9	التكرار	المجموع	
100,0%	8,7%	8,7%	34,8%	28,3%	19,6%	النسبة المئوية		

الجدول التابع: اختبار كاي مربع

اختبارات كاي مربع			
القيمة	Df درجة الحرية	الدالة التقريبية	
14,329 ^a	16	,574	مربع كاي لبيرسون
14,588	16	,555	نسبة الأرجحية
2,790	1	,095	الارتباط الخطي بخطي

:

أولاً: القراءة الوصفية والتحليل التقاطعي للبيانات (مفارقة الانطباع والواقع)

عند قراءتي لبيانات الجدول التقاطعي رقم (47): الذي يختبر أثر "تنوع المهام" على "رشاقة الاستشعار" (المتتمثلة في القدرة على التعرف على فرص السوق والتحديات)، أقف كباحث أمام مفارقة ميدانية واضحة.

فمن جهة، يعتقد أغلب العمال (بنسبة مجمعة تبلغ 67.4% للموافقين) أن تنوع المهام يؤثر إيجاباً على قدرتهم الاستشعارية، ولكن وعند تقاطع هذا الانطباع الذاتي مع قدرتهم الفعلية على رصد السوق، ألاحظ تراجعاً وتشتتاً؛ حيث تصدرت فئة "محايد" الكتلة الأكبر بـ 34.8%. هذا التباين يعطيني مؤشراً أولياً على أن العامل قد يشعر بحيوية داخلية وكسر للروتين نتيجة تنوع مهامه، لكن هذا الشعور ينطفئ ويتحول إلى حياء أو عجز بمجرد محاولته استشعار المحيط الخارجي وتحديات السوق.

ثانياً: القرار المنهجي والإحصائي (اختبار كاي مربع)

للانتقال من الوصف إلى الجزم العلمي لاختبار الفرضية، قمت بتحليل مخرجات اختبار مربع كاي لبيرسون حيث بلغت القيمة المحتسبة 14.329 عند درجة حرية 16. وما يوجه قراري كباحث هو مستوى الدلالة التقريبية (\$Sig\$) الذي استقر عند 0.574.

ثالثاً: مناقشتي وتفسيري السوسيولوجي:

بصفتي باحثاً في علم اجتماع التنظيم والعمل، لا أكتفي بنفي الارتباط إحصائياً، بل أسعى لتفسير هذا الانعدام سوسيولوجياً من خلال إسقاطه على واقع العمل داخل فرع الهاتف النقال بمؤسسة كوندور ملتيميديا وذلك عبر الأبعاد الآتية:

1. **التنوع الأفقي الميكانيكي (وهم الإثراء)**: أرى كباحث أن التنوع المتاح للعاملين هو في جوهره تنوع "أفقي" بحت؛ كأن يُنقل العامل من محطة تجميع في خط الإنتاج إلى محطة تغليف، فهذا الانتقال يكسر رتابة العمل ويمنع الملل (وهو ما يفسر إعجاب العمال به)، لكنه لا يمنح الفاعل التنظيمي أي عمق استراتيجي، ولا يكسبه مهارات تحليلية تجعله يرفع نظره نحو السوق وتحديات المنافسين.
2. **عزلة خطوط الإنتاج عن تدفق المعلومات**: إن تركيز إجابات العمال في خانة "الحياد" عند سؤالهم عن استشعار السوق يعكس عزلة معلوماتية واضحة، ففي ظل نظام التوريدات التتابعية المكثف الذي يخضعون له، يكون همّ العامل الأساسي استكمال الحصة الإنتاجية للوردية، بينما تظل البيانات التسويقية وتوجهات المستهلكين حكراً على الإدارة العليا، فكيف لعامل معزول عن بيانات السوق أن يستشعر فرصه لمجرد أنه يؤدي مهاماً يدوية وتقنية متنوعة؟
3. **الانسجام مع المقاربة النظرية**: أجد أن هذه النتيجة الإمبريقية تتطابق بقوة مع مبادئ "نظرية هيرزبيرج" فالتنوع الشكلي والكمي للمهام هنا لعب دور "عوامل النظافة والوقاية" من التذمر، ولكنه لم يرق ليكون "حافزاً عمودياً" يصنع قدرات ديناميكية واستشعارية.

الجدول رقم 48: الارتباط الثاني: لاختبار الفرضية الثانية (نظم الدعم ← رشاقة اتخاذ القرار)

تسهم نظم الدعم التنظيمية في تحسين قدرتي على اتخاذ القرار ./ يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال داخل المؤسسة.								
المجموع	يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال داخل المؤسسة.							
	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا			
8	0	2	1	2	3	التكرار	موافق جدا	تسهم نظم الدعم للتنظيمية في حسين قدرتي على اتخاذ القرار .
17,4%	0,0%	4,3%	2,2%	4,3%	6,5%	النسبة المئوية		
21	2	2	4	11	2	التكرار	موافق	
45,7%	4,3%	4,3%	8,7%	23,9%	4,3%	النسبة المئوية		
16	0	1	4	6	5	التكرار	محايد	
34,8%	0,0%	2,2%	8,7%	13,0%	10,9%	النسبة المئوية		
1	0	0	1	0	0	التكرار	معارض جدا	
2,2%	0,0%	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	النسبة المئوية		
46	2	5	10	19	10	التكرار	المجموع	
100,0%	4,3%	10,9%	21,7%	41,3%	21,7%	النسبة المئوية		

الجدول التابع: اختبار كاي مربع

اختبار كاي مربع			
القيمة	Df درجة الحرية	الدلالة التقريبية	
12,435 ^a	12	,411	مربع كاي لبيرسون
12,497	12	,407	نسبة الأرجحية
,094	1	,759	الارتباط الخطي بخطي
46			عدد المشاهدات الصحيحة

أولاً: القراءة الوصفية والتحليل التقاطعي للبيانات (المفارقة بين الفرد والمؤسسة)

عند تفكيكي لبيانات الجدول التقاطعي رقم (48): والذي يختبر العلاقة بين "دور نظم الدعم التنظيمية في تحسين القدرة الفردية على اتخاذ القرار" و"سرعة وفعالية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة"، أسجل كباحث مفارقة تنظيمية تسترعي الانتباه.

فمن الناحية الوصفية، ألاحظ أن جزءاً كبيراً من العينة يقر بفعالية نظم الدعم على مستواهم الشخصي (حيث وافق 45.7% من المبحوثين على أن هذه النظم تسهم في تحسين قدراتهم)، وقد تقاطعت النسبة الأكبر من هؤلاء (23.9%) مع خانة الموافقة على سرعة القرار المؤسسي، لكن وفي المقابل، ظهرت كتلة تصويتية صامتة ووازنة تركزت في خانة "الحياد" للمتغير المستقل بنسبة بلغت 34.8%، وهذا التشتت

بين الإقرار بفعالية الأداة (نظام الدعم) والتردد نحوها، أعطاني كمحلل مؤشراً مبدئياً على وجود فجوة بين ما تتيحها الأنظمة من معطيات، وما يُتخذ فعلياً من قرارات.

ثانياً: القرار المنهجي والإحصائي (اختبار كاي مربع)

للحسم في هذا التباين الوصفي وانتقالاً إلى الاستدلال العلمي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، استندتُ إلى نتائج اختبار مربع كاي لبيرسون، الذي أفرز قيمة محتسبة بلغت 12.435 عند درجة حرية 12. وما يوجه قراري العلمي هنا هو مستوى الدلالة التقريبية (\$Sig\$) الذي استقر عند قيمة مرتفعة قدرت بـ 0.411.

ثالثاً: مناقشتي وتفسيرتي السوسيولوجي:

يقودني هذا القرار الإحصائي الذي ينفي الارتباط إلى طرح تساؤل سوسيولوجي جوهري: لماذا لا تصنع نظم الدعم (التقنية والمعلوماتية) قرارات رشيقة في مؤسسة كوندور؟ بصفتي باحثاً، أفسر هذا العائق التنظيمي من خلال الأبعاد الآتية:

1. **الفجوة بين "امتلاك المعلومة" و"صلاحية القرار"**: أستنتج أن المؤسسة توفر بالفعل نظاماً داعمة (برمجيات، قواعد بيانات، أدوات تنظيمية) تساعد الموظف أو رئيس المصلحة على الرؤية بوضوح فهو يعرف الخل ويعرف الحل بفضل هذه النظم، ولكن "معرفته" لا تُترجم إلى "قرار سريع" لأنه ببساطة يفتقد لـ "الصلاحية"، فالنظام يدعمه بالمعلومة، لكن الهيكل البيروقراطي يسلبه سلطة التنفيذ الفوري ويجبره على انتظار التوقيعات من المستويات الإدارية العليا.
2. **المركزية كقاتل للرشاقة المعلوماتية**: تثبت هذه النتيجة سوسيولوجياً أن كفاءة النظم الداعمة تتحطم على صخرة "المركزية الشديدة"، وفي المؤسسات الاقتصادية الخاصة الكبرى، غالباً ما تُحتكر القرارات الحساسة في قمة الهرم الإداري لحسابات مالية أو استراتيجية. وبالتالي، مهما كانت الآليات المتوفرة لدى العامل التنفيذي متطورة لتقييم الموقف، فإن سرعة استجابة المؤسسة ككل (الرشاقة) تظل بطيئة ومرتهنة بمركزية القرار.

3. وهم التكنولوجيا في غياب الثقافة التمكينية: أقرأ من خلال غياب هذا الارتباط أن "السرعة التنظيمية" لا تتولد آلياً بمجرد إدخال الحواسيب ونظم المعلومات، فالنظام التقني يتطلب بيئة ثقافية موازية؛ بيئة تمنح الثقة وثقوى السلطة، وإغراق الموظف بالبيانات الداعمة دون منحه استقلالية التصرف قد يؤدي عكسياً إلى ما يُعرف بـ شلل التحليل، حيث تتراكم المعلومات وتتعطل القرارات، وهو ما يفسر تركز أكثر من ثلث العينة في خانة "الحياد".

الجدول 49: الارتباط الثالث: اختبار الفرضية الثالثة (الاستقلالية والمسؤولية ← رشاقة التنفيذ)

امتلك حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي اليومية * .أتمكن من تنفيذ المهام والمشاريع بسرعة وكفاءة.							
المجموع	أتمكن من تنفيذ المهام والمشاريع بسرعة وكفاءة.						
	معارض جدا	معارض	محايد	موافق	موافق جدا		
12	0	1	0	2	9	التكرار	موافق جدا
26,1%	0,0%	2,2%	0,0%	4,3%	19,6%	النسبة المئوية	
16	0	0	3	8	5	التكرار	موافق
34,8%	0,0%	0,0%	6,5%	17,4%	10,9%	النسبة المئوية	
8	0	0	4	2	2	التكرار	محايد
17,4%	0,0%	0,0%	8,7%	4,3%	4,3%	النسبة المئوية	
7	0	0	0	6	1	التكرار	معارض
15,2%	0,0%	0,0%	0,0%	13,0%	2,2%	النسبة المئوية	
3	1	0	1	0	1	التكرار	معارض جدا
6,5%	2,2%	0,0%	2,2%	0,0%	2,2%	النسبة المئوية	
46	1	1	8	18	18	التكرار	المجموع
100 %	2,2%	2,2%	17,4%	39,1%	39,1%	النسبة المئوية	

الجدول التابع: اختبار كاي مربع

اختبار كاي مربع			
القيمة	Df درجة الحرية	الدالة التقريبية	
39,050 ^a	16	,001	مربع كاي لبيرسون
31,807	16	,011	نسبة الأرجحية
5,687	1	,017	الارتباط الخطي بخطي
46			عدد المشاهدات الصحيحة

أولاً: القراءة الوصفية والتحليل التقاطعي للبيانات (تلازم الاستقلالية والكفاءة)

عند تفكيكي لبيانات الجدول التقاطعي رقم (49)، الذي يختبر العلاقة بين "امتلاك حرية اتخاذ القرارات اليومية" (كمتغير يعكس التمكين والاستقلالية) وبين "سرعة وكفاءة التنفيذ" (كمتغير يعكس الرشاقة التنفيذية) أسجل كباحث تركزاً إيجابياً ومزدوجاً بالغ الأهمية.

يُظهر الجدول أن أكثر من نصف العينة يقرون بامتلاكهم لهامش من حرية القرار يوافقون ويوافقون بشدة) وما يلفت الانتباه سوسيوامترياً هو التقاطع القطري الكثيف لهذه الاستقلالية مع الأداء العالي؛ حيث تركزت أعلى التكرارات المزدوجة في خانة (موافق جداً - موافق جداً) ، هذا التوافق الوصفي يعطيني كمحلل دلالة قوية ومبدئية على أن العامل المُمكن هو بالضرورة عامل سريع وفعال.

ثانياً: القرار المنهجي والإحصائي (اختبار كاي مربع)

لانتقال من مستوى الملاحظة الوصفية إلى الحسم الاستدلالي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، استندتُ إلى نتائج اختبار مربع كاي لبيرسون، الذي أفرز قيمة محتسبة بلغت 39.050 عند درجة حرية 16 وما يوجه قراري العلمي هنا هو مستوى الدلالة التقريبية (Sig) الذي جاء بقيمة منخفضة جداً قدرت بـ 0.001.

ثالثاً: مناقشتي وتفسيرتي السوسولوجي:

تُعد هذه النتيجة الإحصائية بالنسبة لي دليلاً ميدانياً يقطع مع النظرة البيروقراطية الكلاسيكية، فإثبات هذا الارتباط القوي داخل مؤسسة كوندور ملتيميديا يمنحني مساحة لتفسير "الرشاقة التنفيذية" سوسولوجياً وتنظيمياً عبر المحاور الآتية:

1. **كسر الاختناقات البيروقراطية:** في بيئة تجميع وتصنيع الهواتف المحكومة بإيقاع زمني متسارع، أرى أن المركزية الإدارية هي العدو الأول للسرعة، فإن منح العامل حرية اتخاذ القرار في التفاصيل اليومية لعمله يكسر "عنق الزجاجة" المتمثل في انتظار موافقات المشرفين المباشرين لحل أعطال أو مشكلات تقنية بسيطة، مما يقضي على الوقت المهدور ويضاعف من سرعة الإنجاز.

2. تحويل العامل إلى "فاعل استراتيجي": بالاستناد إلى نظرية الفعل الاستراتيجي (لكروزييه)، أستنتج أن الإدارة عندما تمنح العامل هامشاً من الحرية، فهي تقوم بـ "مأسسة" مناطق اللائقين لصالحه بطريقة إيجابية، فالعامل هنا لم يعد ترساً في آلة، بل أصبح فاعلاً يستخدم استقلالته وعقلانيته لرفع كفاءة مخرجاته، لأنه يشعر بملكية نفسية تجاه عمله وقراراته.
3. الاستقلالية كمولد للدافعية والمسؤولية: تثبت هذه الأرقام واقعاً تنظيمياً حاسماً؛ وهو أن التمكين الإداري لا يؤدي إلى التسبب، بل يخلق "التزاماً ذاتياً" عميقاً، فتتقن الإدارة في قدرات العامل ورفع الوصاية اللصيقة عنه، تتحول سيكولوجياً إلى دافعية قوية لإثبات الجدارة، وهو ما يُترجم ميدانياً في شكل إنتاجية رشيقة، خالية من الأخطاء، وتتسم بالكفاءة والسرعة.

الجدول رقم 50: قياس التمكين والتطوير (توزيع المسؤوليات ← القدرات الديناميكية)

توزيع المسؤوليات يساعدني على اتخاذ المبادرات المناسبة * .تطبيق الأفكار الجديدة أو الحلول الإبداعية يتم بسهولة.								
المجموع	تطبيق الأفكار الجديدة أو الحلول الإبداعية يتم بسهولة.							
	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا			
14	2	0	4	2	6	التكرار	موافق جدا	توزيع المسؤوليات يساعدني على اتخاذ المبادرات المناسبة.
30,4%	4,3%	0,0%	8,7%	4,3%	13,0%	النسبة المئوية		
25	2	4	8	9	2	التكرار	موافق	
54,3%	4,3%	8,7%	17,4%	19,6%	4,3%	النسبة المئوية		
6	2	1	2	0	1	التكرار	محايد	
13,0%	4,3%	2,2%	4,3%	0,0%	2,2%	النسبة المئوية		
1	1	0	0	0	0	التكرار	معارض	
2,2%	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	النسبة المئوية		
46	7	5	14	11	9	التكرار	المجموع	
100,0%	15,2%	10,9%	30,4%	23,9%	19,6%	النسبة المئوية		

الجدول التابع: اختبار كاي مربع

اختبار كاي مربع			
القيمة	Dfدرجة الحرية	الدالة التقريبية	
19,216 ^a	12	,083	مربع كاي لبيرسون
19,500	12	,077	نسبة الأرجحية
6,135	1	,013	الارتباط الخطي بخطي
46			عدد المشاهدات الصحيحة

أولاً: القراءة الوصفية والتحليل التقاطعي للبيانات (المفارقة بين المبادرة والتطبيق)

عند فحصي لبيانات الجدول التقاطعي رقم (50)، الذي يختبر العلاقة بين "توزيع المسؤوليات لمساعدة العاملين على اتخاذ المبادرات" (كمتغير يعكس التمكين) و"سهولة تطبيق الأفكار الجديدة" (كمتغير يعكس القدرات الديناميكية والرشاقة)، ألاحظ كباحث مفارقة تنظيمية واضحة.

فمن جهة، رصدت توجهاً إيجابياً قوياً لدى المبحوثين نحو الشعور بامتلاك المبادرة، حيث تركزت الكتلة الأكبر من إجابات المتغير المستقل في خانة "موافق" بنسبة 54.3% (تكراراً). لكن، وعندما قاطعتُ هذا الشعور الداخلي مع الواقع الفعلي لـ "سهولة تطبيق الأفكار"، برز تشتت ملحوظ؛ فقد سجلتُ أعلى نسبة تقاطع عند (موافق - موافق) بـ 19.6%، تلتها مباشرة وبفارق ضئيل جداً نسبة التقاطع (موافق - محايد) بـ 17.4%. هذا التشتت والميل نحو الحياد في شق "التطبيق" أعطاني مؤشراً أولياً على أن امتلاك العامل للمبادرة في ذهنه، لا يعني بالضرورة وجود طريق ممد لتطبيقها على أرض الواقع.

ثانياً: القرار المنهجي والإحصائي (اختبار كاي مربع)

لحسم هذا التباين الوصفي علمياً، انتقلتُ إلى مخرجات اختبار مربع كاي لبيرسون، والذي أفرز قيمة محتسبة بلغت 19.216 عند درجة حرية 12. وما يوجهه قراري كباحث هنا هو مستوى الدلالة التقريبية (\$Sig\$) الذي استقر عند 0.083.

ثالثاً: مناقشتي وتفسيرتي السوسيولوجي:

يعكس هذا القرار الإحصائي الذي توصلتُ إليه واقعاً تنظيمياً بالغ التعقيد؛ فهو يُثبت سوسيولوجياً أن تبني سياسات "الإثراء الوظيفي" عبر تفويض المسؤوليات، لا يُترجم بشكل آلي ومباشر إلى تحقيق "الرشاقة التنظيمية"، ما لم يقترن بتمكين مادي وإجرائي. وبصفتي باحثاً، أفسر انعدام هذا الارتباط من خلال الديناميكيات الميدانية الآتية داخل مؤسسة كوندور:

1. الاصطدام بالحواجز الهيكلية (من النية إلى التنفيذ): أرى أن إعادة توزيع المهام قد تولد فعلياً رغبة صادقة لدى العامل في ابتكار حلول جديدة (المبادرة)، لكن بمجرد محاولته نقل هذه الفكرة من حيز "النية" إلى حيز "التطبيق"، يصطدم بحواجز هيكلية صلبة كالمركزية الإدارية أو غياب الميزانيات المخصصة لاختبار أفكار العمال التنفيذيين.
2. صلابة الروتين الصناعي وضغط الورديات: في بيئة صناعية وتكنولوجية متسارعة محكومة بحصص إنتاجية غير قابلة للتأخير (ونظام ورديات صارم)، أستنتج أن النمط التشغيلي المكثف يترك هامشاً ضيقاً جداً، بل شبه معدوم، لاختبار الحلول المبتكرة، فالإبداع يتطلب بطبيعته وقتاً للتجريب والملاحظة وربما إيقافاً مؤقتاً لبعض سيرورات العمل، وهو ما لا تسمح به خطوط التجميع المستمرة.
3. الفجوة بين "الشعار الإداري" و"الواقع العملي": تؤكد لي هذه النتيجة أن التشجيع على اتخاذ المبادرة قد يكون مجرد "شعار إداري" ترفعه المؤسسة ضمن سياساتها العامة، ولكنه يفقر إلى الآليات المرنة والبيئة المتسامحة مع المخاطرة والأخطاء، ونتيجة لذلك، تظل مبادرات العمال حبيسة الإدراك النظري وتتبدد القدرات الديناميكية للمؤسسة أمام صلابة الروتين التشغيلي وضغط الوقت.

الجدول رقم 51: هذا التقاطع يختبر العلاقة بين بُعد "نظم الدعم" وبُعد "رشاقة اتخاذ القرار".

توجد في المؤسسة العديد من قنوات الاتصال الفعالة لتبادل المعلومات بين وحدات العمل. / *يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.							
المجموع	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.					موافق جداً	موافق
	معارض جداً	معارض	محايد	موافق	موافق جداً		
6	0	0	0	1	5	التكرار	موافق جداً
13,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	10,9%	النسبة المئوية	موافق جداً
23	2	6	9	2	4	التكرار	موافق
50,0%	4,3%	13,0%	19,6%	4,3%	8,7%	النسبة المئوية	موافق
13	2	2	6	1	2	التكرار	محايد
28,3%	4,3%	4,3%	13,0%	2,2%	4,3%	النسبة المئوية	محايد
2	0	1	0	1	0	التكرار	معارض
4,3%	0,0%	2,2%	0,0%	2,2%	0,0%	النسبة المئوية	معارض
2	2	0	0	0	0	التكرار	معارض جداً
4,3%	4,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	النسبة المئوية	معارض جداً
46	6	9	15	5	11	التكرار	المجموع
100,0%	13,0%	19,6%	32,6%	10,9%	23,9%	النسبة المئوية	المجموع

الجدول التابع: اختبار كاي مربع:

اختبار كاي مربع			
القيمة	Df درجة الحرية	الدالة التقريبية	
34,507 ^a	16	.005	مربع كاي لبيرسون
29,499	16	.021	نسبة الأرجحية
9,836	1	.002	الارتباط الخطي بخطي
46			عدد المشاهدات الصحيحة

أولاً: القراءة الوصفية والتحليل التقاطعي للبيانات (المفارقة الميدانية)

عند شروعي في القراءة الوصفية لبيانات الجدول التقاطعي رقم (51)، الذي يختبر العلاقة بين فعالية "قنوات الاتصال" و"المشاركة في صنع القرار"، سجلتُ كباحث مفارقة ميدانية بالغة الأهمية.

فمن جهة، رصدتُ إقراراً واسعاً بوجود قنوات اتصال فعالة في المؤسسة، حيث تركزت نصف إجابات العينة الكلية (50.0%) في خانة "موافق" للمتغير المستقل. لكن المفارقة ظهرت عند مقاطعة هذا الإقرار مع المتغير التابع (المشاركة في القرار)؛ فرغم الموافقة على جودة الاتصال، تفاجأتُ بأن أعلى نسبة تقاطع بلغت 19.6% جاءت بين (موافق) للاتصال مع (محاييد) للمشاركة، تلتها نسبة 13.0% لتقاطع (موافق) للاتصال مع (معارض) للمشاركة في القرار.

هذا التشتت يعطيني كمحلل دلالة واضحة على أن توفر المعلومات وانسيابيتها في خطوط الإنتاج، لم يُترجم آلياً إلى إشراك فعلي للعمال في صناعة القرارات.

ثانياً: القرار المنهجي والإحصائي (اختبار كاي مربع)

لحسم هذه المفارقة الوصفية استدلالياً، اعتمدتُ على نتائج اختبار مربع كاي لبيرسون، الذي كشف عن قيمة محتسبة بلغت 34.507 عند درجة حرية 16. وما يوجه قراري كباحث هنا هو مستوى الدلالة التقريبية (\$Sig\$) الذي بلغ 0.005.

ثالثاً: مناقشتي وتفسيرتي السوسيولوجي:

هنا أتدخل كباحث سوسيولوجي لفك هذه الشيفرة: كيف أفسر وجود ارتباط إحصائي قوي بين المتغيرين في حين أن القراءة الوصفية أظهرت تهميشاً للعمال (نحو الحياد والمعارضة) في عملية اتخاذ القرار رغم جودة الاتصال؟ يمكنني تفسير ذلك من خلال تفكيك واقع العمل في مؤسسة "كوندور ملتيميديا" كالتالي:

1. **شبكات اتصال تشغيلية وليست ديمقراطية:** أستنتج أن الإدارة نجحت بامتياز في بناء "شبكة اتصال عمودية وأفقية" غايتها الأساسية هي "التشغيل السلس" وضمان استمرارية خطوط الإنتاج دون توقف فالمعلومات تتدفق بقوة لتعليم العامل "كيف" ينفذ المهمة، ولكن هذه القنوات ذاتها تُغلق أو تتباطأ عندما يتعلق الأمر بالاستماع إلى رأيه في "صنع" قرارات تخص عمله.

2. **إكراهات الوقت ومركزية القرار:** في بيئة صناعية تنافسية محكومة بإيقاع زمني صارم، أرى أن "الوقت" هو العملة الأعلى. لذلك، فإن القرارات الفورية والمصيرية للإنتاج تُتخذ بمركزية من قبل المشرفين ورؤساء المصالح لضمان سرعة الاستجابة (الرشاقة)، ولا يوجد متسع من الوقت لتفعيل "الشورى" أو إشراك العمال التنفيذيين في كل قرار، مما يفسر امتعاض العمال وميلهم للمعارضة والحياد في هذا البند.

3. **احتكار مناطق الالاقين (لعبة السلطة):** بالعودة إلى نظرية الفعل الاستراتيجي لـ (كروزييه)، أفسر هذه النتيجة بأن قمة الهرم الإداري تشارك "المعلومة التقنية" مع العمال، لكنها تحتفظ بـ "سلطة القرار" كم منطقة لا يقين خاصة بها لإحكام السيطرة. فالمعلومة هنا هي أداة للامتثال وليست أداة للتمكين الشامل.

الجدول رقم 52: ارتباط (التحكم في وتيرة العمل) ب (سرعة وكفاءة التنفيذ)

أتحكم في وتيرة إنجاز مهامي بشكل مناسب * .أتمكن من تنفيذ المهام والمشاريع بسرعة وكفاءة.									
المجموع	أتمكن من تنفيذ المهام والمشاريع بسرعة وكفاءة.								
	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا				
15	0	0	1	4	10	التكرار	موافق جدا	أتحكم في وتيرة إنجاز مهامي بشكل مناسب.	
32,6%	0,0%	0,0%	2,2%	8,7%	21,7%	النسبة المئوية			
24	1	0	5	11	7	التكرار	موافق		
52,2%	2,2%	0,0%	10,9%	23,9%	15,2%	النسبة المئوية			
3	0	0	2	1	0	التكرار	محايد		
6,5%	0,0%	0,0%	4,3%	2,2%	0,0%	النسبة المئوية			
2	0	1	0	1	0	التكرار	معارض		
4,3%	0,0%	2,2%	0,0%	2,2%	0,0%	النسبة المئوية			
2	0	0	0	1	1	التكرار	معارض جدا		
4,3%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	2,2%	النسبة المئوية			
46	1	1	8	18	18	التكرار	المجموع		
100,0%	2,2%	2,2%	17,4%	39,1%	39,1%	النسبة المئوية			

الجدول التابع: اختبار كاي مربع:

اختبار كاي مربع			
القيمة	Dfدرجة الحرية	الدالة التقريبية	
35,506 ^a	16	,003	مربع كاي لبيرسون
20,938	16	,181	نسبة الأرجحية
3,699	1	,054	الارتباط الخطي بخطي
46			عدد المشاهدات الصحيحة

أولاً: القراءة الوصفية والتحليل التقاطعي للبيانات

عند قراءتي لبيانات الجدول التقاطعي رقم (52)، والذي يختبر العلاقة بين "التحكم في وتيرة إنجاز المهام" (كمتغير يعكس الاستقلالية والإثراء) وبين "سرعة وكفاءة التنفيذ" (كمتغير يعكس الرشاقة التنفيذية)، ألاحظ توافقاً عالياً وتمركزاً قطرياً واضحاً للإجابات في الفئات الإيجابية لكلا المتغيرين.

فقد سجلتُ أن أعلى نسب التقاطع جاءت متزامنة؛ حيث بلغت نسبة من أجابوا ب (موافق) على التحكم في الوتيرة و(موافق) على سرعة التنفيذ 11) 23.9% تكراراً)، تلتها مباشرة نسبة الذين أجابوا ب (موافق جداً)

في كلا المتغيرين معاً بنسبة 10) 21.7% تكرارات). هذا التمرکز المزدوج والكثيف في خانات الموافقة أعطاني كمحل مؤشراً كمياً قوياً ومبدئياً على وجود تلازم طردي بين استقلالية العامل وكفاءته في التنفيذ.

ثانياً: القرار المنهجي والإحصائي (اختبار كاي مربع)

لحسم هذه النتيجة الاستكشافية علمياً، انتقلتُ إلى مخرجات اختبار مربع كاي لبيرسون، حيث استخرجت قيمة محتسبة بلغت 35.506 عند درجة حرية 16. وما أستند إليه كباحث في اتخاذ قراري هو مستوى الدلالة التقريبية (\$Sig\$) الذي جاء بقيمة منخفضة جداً قدرت بـ 0.003.

ثالثاً: مناقشتي وتفسيرتي السوسيولوجي:

تُعد هذه النتيجة الإحصائية بالنسبة لي كباحث دليلاً ميدانياً قاطعاً على نجاعة سياسات "التمكين" داخل الأنساق الصناعية الدقيقة (كفرع الهاتف النقال)، ويمكنني تفسير هذا الارتباط القوي من خلال الديناميكيات التنظيمية الآتية:

1. الاستقلالية كاسر لـ "الآلية التيلورية": أرى أن السماح للعامل بالتحكم في "سرعة ووتيرة" إنجازهِ يخرجهُ من دائرة الآلية العمياء التي تفرضها خطوط الإنتاج الكلاسيكية، وهذا الهامش من الاستقلالية (الإثراء الوظيفي) يمنحه سيطرة سيكولوجية وعملية على محيطه، مما يقلل من مستويات الضغط النفسي (Stress) ويحد من الاغتراب الوظيفي، وهو ما ينعكس آلياً على جودة مخرجاته وتقليل الأخطاء.
2. الثقة التنظيمية كبديل للرقابة اللصيقة: أقرأ من هذه الأرقام إثباتاً سوسيولوجياً بأن منح العامل ثقة إدارة وقته لم يؤدِ إلى التراخي والانفلات (كما تعتقد المدرسة الكلاسيكية)، بل العكس تماماً؛ لقد تُرجمت هذه الثقة إلى "التزام ذاتي" أعلى بإنهاء المشاريع بسرعة وكفاءة. مما يؤكد لي كباحث أن الرقابة الذاتية النابعة من الإثراء الوظيفي، تتفوق بكثير على الرقابة الإدارية البيروقراطية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم 53: هذا التقاطع يربط بين "نظم الدعم التنظيمية" و"رشاقة الاستشعار".

استفيد من الادوات التقنية والتنظيمية في تنفيذ عملي * .بيئة العمل تساعد على الابداع والابتكار								
المجموع	بيئة العمل تساعد على الابداع والابتكار							
	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا			
15	3	2	2	1	7	التكرار	موافق جدا	استفيد من الادوات التقنية والتنظيمية في تنفيذ عملي .
32,6%	6,5%	4,3%	4,3%	2,2%	15,2%	النسبة المئوية		
23	3	2	8	7	3	التكرار	موافق	
50,0%	6,5%	4,3%	17,4%	15,2%	6,5%	النسبة المئوية		
6	0	0	1	2	3	التكرار	محايد	
13,0%	0,0%	0,0%	2,2%	4,3%	6,5%	النسبة المئوية		
2	0	1	0	1	0	التكرار	معارض	
4,3%	0,0%	2,2%	0,0%	2,2%	0,0%	النسبة المئوية		
46	6	5	11	11	13	التكرار	المجموع	
100,0%	13,0%	10,9%	23,9%	23,9%	28,3%	النسبة المئوية		

الجدول التابع: اختبار كاي مربع:

اختبار كاي مربع			
القيمة	Df درجة الحرية	الدالة التقريبية	
16,020 ^a	12	,190	مربع كاي لبرسون
17,909	12	,118	نسبة الأرجحية
,191	1	,662	الارتباط الخطي بخطي
46			عدد المشاهدات الصحيحة

أولاً: القراءة الوصفية والتحليل التقاطعي للبيانات

عند تفريغي لبيانات الجدول التقاطعي رقم (53)، الذي يربط بين مدى استفادة العامل من الأدوات التقنية (كنظم دعم) وإدراكه لبيئة العمل كحاضنة للإبداع (كرشاقة استشعار)، سجلتُ كباحت مفارقة ميدانية مثيرة للاهتمام.

فمن جهة، رصدتُ شبه إجماع بين العمال على توفر وفعالية الأدوات التقنية، حيث تركزت أغلبية الإجابات في الفئات الإيجابية بشكل كاسح (مجموع "موافق" و"موافق جداً" للمتغير المستقل بلغ (82.6% لكن في المقابل، تشتتت استجابات المبحوثين وتراجعت حماسهم بخصوص البيئة الإبداعية، حيث لاحظت أن التقاطع الأكبر للإجابات استقر بنسبة 17.4% في خانة (موافق) للأدوات التقنية مع (محايد) لبيئة الابتكار

هذا التردد والميل نحو الحياد، رغم الاعتراف بجودة الأدوات، أعطاني كمحall مؤشراً مبدئياً على وجود انفصال وظيفي وذهني بين المتغيرين لدى الفاعل التنظيمي.

ثانياً: القرار المنهجي والإحصائي (اختبار كاي مربع)

لانتقال من مستوى الملاحظة الوصفية إلى مستوى الجزم العلمي، اعتمدتُ على مخرجات اختبار مربع كاي لبيرسون، والذي أفرز قيمة محتسبة بلغت 16.020 عند درجة حرية 12 وما أستند إليه كباحث في اتخاذ القرار هو مستوى الدلالة التقريبية (\$Sig\$) الذي استقر عند 0.190.

ثالثاً: مناقشتي وتفسيرتي السوسيولوجي:

تفتح لي هذه النتيجة الإحصائية الصادمة ظاهرياً، نافذة سوسيولوجية عميقة لتفكيك الفجوة بين "الأتمتة" و"الابتكار" داخل الأنساق الصناعية ذات الإيقاع السريع (كمؤسسة كوندور ملتيميديا)، وأفسر غياب هذا الارتباط من خلال الديناميكيات التنظيمية الآتية:

1. أدوات للامتثال التنفيذي لا للابتكار الاستراتيجي: أرى أن الأدوات التقنية والتنظيمية المتاحة للعمال (خاصة على خطوط التجميع) هي في جوهرها أدوات صُممت لفرض "النمطية"، وتسريع وتيرة العمل وتقليل الأخطاء الصناعية، وليست أدوات مرنة للتجريب الحر، فالعامل هنا يستخدم هذه التقنيات بكفاءة عالية لإنجاز مهامه الروتينية (لذا يوافق بشدة على استقاداته منها)، لكن هذه الآلات لا تمنحه هامشاً لتوليد أفكار جديدة، مما يُبقي قدرته على "الاستشعار الابتكاري" معطلة.
2. صراع الإيقاع الزمني مع مساحة التجريب: من خلال فهمي لبيئة العمل الصناعي وحتمية الورديات (3x8)، أدرك أن الإبداع والابتكار يتطلبان بالضرورة وفرة في الوقت وهامشاً مسموحاً لارتكاب الأخطاء وفي ظل حصص الإنتاج الصارمة المحددة سلفاً في المؤسسة، يتبخر هذا الهامش الزمني. ليصبح التركيز الأوحد للعامل هو استغلال الآلة لإنهاء الحصة المطلوبة قبل انتهاء الوردية، مما يجعل التفكير "خارج الصندوق" ترفاً غير متاح عملياً.

3. المناخ التنظيمي أعمق من التجهيز المادي: أستنتج سوسيولوجياً من هذه النتيجة أن "بيئة العمل المبدعة" هي حالة ثقافية (إدارية ونفسية) قبل أن تكون مجرد حالة تقنية. فتوفير أدوات الآلات للعامل لا يخلق ابتكاراً إذا كان الهيكل التنظيمي لا يكافئ المبادرات الفردية، أو إذا كانت قنوات رفع الأفكار من أسفل الهرم التنظيمي إلى قمة الإدارة تتسم بالبطء أو الانغلاق.

الجدول رقم 54: هذا التقاطع يربط بين "المسؤولية" و"اليقظة/الاستشعار التنظيمي".

أشعر بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام * .أستطيع توقع المشكلات أو المخاطر قبل حدوثها.								
المجموع	أستطيع توقع المشكلات أو المخاطر قبل حدوثها.					التكرار	موافق جدا	شعر بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.
	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا			
12	3	6	0	1	2	التكرار		
26,1%	6,5%	13,0%	0,0%	2,2%	4,3%	النسبة المئوية		
21	2	13	4	2	0	التكرار	موافق	
45,7%	4,3%	28,3%	8,7%	4,3%	0,0%	النسبة المئوية		
10	2	1	4	2	1	التكرار	محايد	
21,7%	4,3%	2,2%	8,7%	4,3%	2,2%	النسبة المئوية		
2	0	0	1	1	0	التكرار	معارض	
4,3%	0,0%	0,0%	2,2%	2,2%	0,0%	النسبة المئوية		
1	0	0	0	0	1	التكرار	معارض جدا	
2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	النسبة المئوية		
46	7	20	9	6	4	التكرار	المجموع	
100,0%	15,2%	43,5%	19,6%	13,0%	8,7%	النسبة المئوية		

الجدول التابع: اختبار كاي مربع

اختبار كاي مربع			
القيمة	Df درجة الحرية	الدالة التقريبية	
28,558 ^a	16	,027	مربع كاي لبيرسون
27,515	16	,036	نسبة الأرجحية
4,993	1	,025	الارتباط الخطي بخطي
46			عدد المشاهدات الصحيحة

أولاً: القراءة الوصفية والتحليل التقاطعي للبيانات (تلازم المسؤولية واليقظة)

عند قراءتي لبيانات الجدول التقاطعي رقم (54): الذي يختبر العلاقة بين "الشعور بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة" (كمتغير يعكس عمق الإثراء الوظيفي) وبين "القدرة على توقع المشكلات والمخاطر قبل حدوثها" (كمتغير يعكس رشاقة الاستشعار واليقظة التنظيمية)، أسجل كباحث تناغماً وتمركزاً جلياً في الفئات الإيجابية لكلا المتغيرين.

لقد رصدتُ أن أغلبية المبحوثين يقرون بشعورهم بالمسؤولية (بنسبة إجمالية بلغت 71.8% لخانتي "موافق" و"موافق جداً")، وما يلفت الانتباه تحليلياً هو أن هذا الشعور العميق بالانتماء تقاطع بشكل مباشر مع قدرة عالية على الاستشعار؛ حيث تركزت أعلى نسبة تقاطع في خانة (موافق - موافق) بتسجيل 28.3% (13 تكراراً)، تلتها نسبة 13.0% (6 تكرارات) عند التقاطع الإيجابي المزدوج، وهذا التناغم الوصفي يمنحني مؤشراً كمياً قوياً على أن استبطان العامل لأهداف المؤسسة يجعله أكثر يقظة تجاه محيطه.

ثانياً: القرار المنهجي والإحصائي (اختبار كاي مربع)

للانتقال من مستوى الاستنتاج الوصفي المبدئي إلى مستوى الحسم العلمي، استندتُ إلى مخرجات اختبار مربع كاي لبيرسون، حيث استخرجت قيمة محتسبة بلغت 28.558 عند درجة حرية 16، وما يوجه قراري المنهجي هنا هو مستوى الدلالة التقريبية (Sig) الذي انخفض إلى 0.027.

ثالثاً: مناقشتي وتفسيرتي السوسيولوجي:

تُعد هذه النتيجة الإحصائية، من وجهة نظري كباحث في علم اجتماع التنظيم والعمل، محطة مفصلية في هذه الدراسة؛ فهي تسلط الضوء على العمق السيكولوجي لـ "الإثراء الوظيفي" وكيف يُترجم ميدانياً إلى "رشاقة تنظيمية" حقيقية، ويمكنني تفسير هذا الارتباط الوثيق في بيئة مؤسسة كوندور ملتيميديا من خلال المحاور الآتية:

1. الانتقال من "المنفذ السلبي" إلى "الرادار التنظيمي": أستخدم أن الموظف عندما يُحمل مسؤولية حقيقية ويدرك دوره في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة، فإنه يتجاوز حالة "الاغتراب الوظيفي" ويصل إلى ما يُعرف سوسيولوجياً بـ "الملكية النفسي، وهذا التحول يجعله يتوقف عن كونه مجرد آلة تنفذ مهاماً معزولة، ليصبح "فاعلاً استراتيجياً" ومراقباً نشطاً لبيئته، واهتمامه بنجاح المؤسسة يرفع من حواسه الاستشعارية لالتقاط الإشارات الضعيفة التي تنذر بوقوع أزمات.
2. الاستباقية كضرورة في بيئة الإنتاج السريع: بالنظر إلى السياق الصناعي الدقيق لقطاع تجميع الهواتف النقالة، أرى أن المخاطر التشغيلية حاضرة بقوة ومكلفة جداً (كعطل مفاجئ في خط الإنتاج أو خلل في معايير الجودة)، فالعامل الذي لا يشعر بالمسؤولية سيكتفي بـ "ردة الفعل" السلبية بعد وقوع المشكلة. أما العامل "المُثري وظيفياً"، فيعمل كـ "نظام إنذار مبكر"؛ فهو يتوقع الخلل من خلال خبرته ويقظته، ويتدخل بشكل "استباقي" لمنع توقف سيرورة العمل، وهذا هو الجوهر الحقيقي لرشاقة الاستشعار.
3. كسر العزلة الإدارية: تؤكد لي هذه الأرقام أن الرشاقة لا تُبنى فقط في المكاتب العليا، بل تُصنع على خطوط التجميع، وعندما تتجح الإدارة في زرع حس المسؤولية لدى العامل البسيط، فهي عملياً تضاعف من عدد "عيوب الاستشعار" المتاحة لها في الميدان، مما يقلل من الصدمات ويمنح المؤسسة قدرة ديناميكية عالية على التكيف وتلافي المخاطر.

خلاصة:

تبرز المعطيات الميدانية المستقاة من مؤسسة "كوندور ملتيديا" تركيبة سوسيولوجية وديموغرافية مميزة، تعتمد بالأساس على قوة عاملة شابة، ذات تأهيل جامعي، ويغلب عليها العنصر النسوي، وهذا المعطى لا يعكس فقط توجهاً حديثاً في سياسات التوظيف، بل يفرض تحديات ومتطلبات تنظيمية جديدة فهذه الفئة المؤهلة تحمل توقعات عالية تجاه بيئة العمل، وتبحث عن إثبات الذات والمشاركة الفاعلة، مما يجعلها شديدة الاستجابة لسياسات التمكين، وأكثر حساسية في الوقت ذاته تجاه التهميش أو الروتين الآلي.

وقد أثبتت التحليلات الإحصائية والمقاربات السوسيولوجية بشكل جلي أن الجوهر الحقيقي لـ "الإثراء الوظيفي" لا يكمن في التعديلات السطحية للمهام، بل في الأبعاد التنظيمية العميقة المتمثلة في: الاستقلالية حرية اتخاذ القرار، وتجذر الشعور بالمسؤولية، ولقد برزت هذه العناصر كالمحرك الفعلي والأساسي لـ "الرشاقة التنظيمية" داخل المؤسسة، فبمجرد منح العامل هذه الاستقلالية، يتحول من مجرد منفذ سلبي للتعليمات إلى فاعل تنظيمي يمتلك قدرة استباقية لتوقع المخاطر، ومرونة تكتيكية تضمن سرعة وكفاءة التنفيذ وتجاوز الاختناقات الإنتاجية.

في المقابل، كشفت الدراسة عن مفارقة تنظيمية بالغة الأهمية؛ حيث تبين أن مجرد ضخ الاستثمارات في نظم الدعم التقنية الحديثة، أو اللجوء إلى التنويع الأفقي للمهام (تدوير العمل)، لا يضمن آلياً تسريع وتيرة اتخاذ القرار أو خلق بيئة حاضنة للابتكار، إذ غالباً ما تصطدم هذه الآليات الإدارية بحواجز هيكلية صلبة تتجلى في القيود البيروقراطية، والالتزام الصارم بالجدول الزمني التي تفرضها طبيعة الإنتاج الصناعي المستمر، وهذا النمط التشغيلي المكثف، يستهلك الجهد البدني والذهني للعامل، ويخلق أي مساحة للتجريب أو المبادرة الإبداعية التي تتطلب بطبيعتها مرونة في الوقت وكسراً لصرامة خطوط الإنتاج.

وعليه، تُخلص الدراسة إلى أن تحقيق الرشاقة التنظيمية الحقيقية في مؤسسة اقتصادية خاصة ذات بيئة صناعية تنافسية، يستوجب تجاوز المقاربات التقنية والمادية البحتة، والتوجه نحو تبني مقاربة سوسيولوجية-تنظيمية شاملة. مقارنة لا تكتفي برفع شعارات تشجيع الإبداع، بل تعمل فعلياً على تفكيك

القيود البيروقراطية المعيقة، وإعادة هندسة بيئة العمل لتوفير التمكين الزمني والإجرائي، بما يسمح لهذا الرأس المال البشري المؤهل بنقل أفكاره من حيز الإدراك النظري إلى حيز التطبيق العملي.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.

1. تمهيد.

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

1.2. مناقشتها وتحليلها في ضوء الفرضية الأولى.

2.2. مناقشتها وتحليلها في ضوء الفرضية الثانية.

3.2. مناقشتها وتحليلها في ضوء الفرضية الثالثة.

3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأهداف.

4. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

5. مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية.

ملخص

. تمهيد :

تُمثل مرحلة تحليل ومناقشة النتائج المحطة الختامية والتتويج الفعلي للمسار المنهجي في البحث السوسيولوجي، وهي الخطوة التي تعقب مباشرة عملية استقصاء المعطيات وجمع البيانات الخام من الحقل الميداني، حيث لا يُعد هذا الفصل مجرد سرد وصفي أو استعراض رقمي للإحصائيات، بل هو الفضاء المعرفي الذي تتجلى فيه بوضوح "البصمة الفكرية" للباحث؛ حيث تتضافر فيه خبراته المتراكمة، وقدراته التحليلية، وحسه النقدي لاستنتاج المادة الميدانية، وفي هذه المرحلة الحاسمة، يعتمد الباحث إلى إخضاع البيانات المجمعة للتفكيك العلمي والمقاربة الدقيقة، رابطاً إياها بالإطار النظري للدراسة، بهدف الانتقال من مجرد الرصد السطحي للظاهرة إلى التفسير السوسيولوجي العميق، فإن هذا الجهد التحليلي الصارم هو ما يضيف على البحث طابعه الموضوعي ويُثبت واقعية نتائجه، محولاً المعطيات الميدانية إلى استنتاجات وخلاصات علمية تعكس حقيقة الواقع المدروس، وتُبرز مدى تمكن الباحث من أدواته المنهجية والمعرفية

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

1.2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى

من خلال الفرضية التي مفادها تأثير "توزيع المسؤوليات وتنوع المهام" في "رشاقة الاستشعار التنظيمي" في أداء المهام بمؤسسة كوندور ملتמידيا وحدة الهاتف النقال، ومن خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية بالاعتماد على المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين، توصلنا إلى النتائج الآتية:

من خلال ما توصلنا إليه، فإن نسبة 65.3% من المبحوثين يوافقون على وضوح توزيع المهام داخل وحدة الهاتف النقال، وهذا المؤشر لا يعكس مجرد تقسيم العمل بالمعنى الكلاسيكي، بل يشير إلى هيكلية تنظيمية واضحة تقلل من "صراع الأدوار" و"غموض الدور" هذا الوضوح يمنح الموظف استقراراً ذهنياً ومهنيّاً يجعله أكثر قدرة على التركيز والانتباه لمحيط عمله المباشر، وهو الشرط الأساسي والممهد لنجاح عملية الاستشعار التنظيمي.

ومن خلال ما توصلنا له، فإن نسبة 78.3% من العمال يؤيدون أن تنوع المهام يمنحهم رؤية شاملة للعمل في المؤسسة، وهذا التوجه يعني كسر الحواجز الوظيفية الجامدة وتجاوز النظرة الضيقة والمجزأة للعمل (التي طالما ميزت المدرسة الكلاسيكية التيلورية)، فالعامل هنا لم يعد مجرد منفذ روتيني، بل أصبح يمتلك "رؤية نسقية" تسمح له بربط التغيرات أو الخلل في ورشته بتأثيراتها المحتملة على باقي سلسلة الإنتاج مما يرفع من مستوى يقظته والانتباه وقدرته على التقاط الإشارات التحذيرية مبكراً.

يتضح أن أغلبية المبحوثين بنسبة 84.7% يوافقون على أن توزيع المسؤوليات يساعدهم على المبادرة في العمل، ومن المنظور السوسيولوجي، المبادرة هي جوهر الرشاقة؛ فالاستشعار الفعال لا يجب أن يقتصر على قمة الهرم الإداري، بل يجب أن يبدأ من القاعدة العمالية والخطوط الأمامية للإنتاج، وإعطاء المسؤوليات المتنوعة يولد حالة من "التمكين" والتفويض الإيجابي، حيث يتحول سلوك العامل من مجرد "رد فعل" إلى سلوك "استباقي" في رصد المشكلات التقنية واقتراح حلول فورية.

من خلال افتراضاتنا حول مساهمة توزيع المسؤوليات في رفع كفاءة الاستشعار التنظيمي، فالأغلبية الساحقة توافق بنسبة 86.9% على أن تحمل المسؤوليات المحددة يساهم في فهمهم المعمق لمهام المؤسسة ككل هذا يثبت أن الإثراء الوظيفي يساهم بقوة في تعزيز "الانتماء التنظيمي"، فعندما يدرك الموظف كيف يساهم دوره المثير والمتنوع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة كوندور، يصبح "استشعاره" موجهاً وهادفاً؛ فهو لا يلاحظ التغيرات فحسب، بل يحللها ويربطها بما يخدم مصلحة المؤسسة ويزيد من مرونتها التنافسية.

يمكن ان نقول ان لهذه النسب المرتفعة مساراً انتقالياً ناجحاً داخل مؤسسة كوندور (وحدة الهاتف النقال) نحو تجاوز النظم البيروقراطية الصلبة. كما يتضح لنا أن المؤسسة تستخدم الإثراء الوظيفي (عبر تنويع المهام وتوزيع المسؤوليات) ليس فقط كأداة لتحفيز العمال، بل كآلية استراتيجية لبناء "نظام استشعار لامركزي"، وهذا النظام يعتمد على يقظة ووعي العنصر البشري لالتقاط التغيرات التكنولوجية والتنظيمية في بيئة عمل سريعة التطور مثل قطاع الهواتف النقالة.

2.2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية

من خلال الفرضية التي مفادها تأثير "نظم الدعم التنظيمي" في "رشاقة اتخاذ القرار بين المكونات التنظيمية" بمؤسسة كوندور ملتמידيا وحدة الهاتف النقال، ومن خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية بالاعتماد على المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين، توصلنا إلى النتائج التالية:

من خلال ما توصلنا إليه، فإن نسبة 63.1% من العينة يصرحون بأن نظم الدعم التنظيمية سواء كانت دعماً معنوياً من الإدارة، أو دعماً مادياً وتقنياً تساهم بشكل مباشر في تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات هذا المؤشر يعكس وعي الإدارة بأهمية "المساندة التنظيمية" في بناء ثقة الموظف، وعندما يشعر العامل بوجود مظلة تنظيمية تدعمه، يقل لديه الخوف من المخاطرة أو الخطأ، مما يحرره من القيود البيروقراطية الكلاسيكية التي تعيق اتخاذ المبادرات الفردية.

ينبغي الإشارة في هذا السياق إلى وجود نسبة 34.8% من المبحوثين اتخذوا موقفاً "محياداً". من المنظور السوسيولوجي، هذه النسبة المعتبرة ليست سلبية بالضرورة، بل تعكس تبايناً في إدراك وتلقي الدعم بين مختلف المستويات أو الورشات داخل وحدة الإنتاج، وقد يعود ذلك إلى تركيز آليات الدعم والتحفيز في مستويات إدارية أو إشرافية معينة دون غيرها، مما يتطلب من المؤسسة تعميم ثقافة الدعم لتشمل كافة المكونات التنظيمية.

ومن خلال ما توصلنا له، يؤكد 60.9% من الموظفين أن نظم الدعم تساعدهم في اتخاذ القرارات "بسرعة وفعالية" في حين سجلت فئة الحياد 30.4% هاتان سمتان (السرعة والفعالية) هما جوهر "الرشاقة التنظيمية" إن قدرة المورد البشري في كوندور على التفاعل اللحظي مع المشكلات الطارئة في خطوط الإنتاج دون انتظار التسلسل الهرمي الطويل، يثبت أن الدعم التنظيمي يعمل كمسرّع يقلص الفجوة الزمنية بين رصد المشكلة واتخاذ القرار المناسب لحلها.

في ذات السياق، أوضح 63% من المشاركين إلى وجود قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات داخل المؤسسة. يعتبر "الاتصال التنظيمي" العصب الحيوي لأي قرار رشيق؛ فلا يمكن اتخاذ قرار سريع وصائب بين المكونات التنظيمية المتعددة دون تدفق سلس، أفقي وعمودي، للمعلومات، وهذه النسبة تؤكد أن مؤسسة كوندور تسعى لكسر الحواجز بين الأقسام، مما يدعم التنسيق اللازم ويقلل من حالة "اللايقين" التي تعيق صناعة القرار التشاركي.

إذا تبين النتائج إلى أن مؤسسة كوندور (وحدة الهاتف النقال) تدرك أن الرشاقة التنظيمية لا تتحقق بقرارات فوقية، بل بتهيئة بيئة عمل داعمة. نظم الدعم التنظيمي وقنوات الاتصال الفعالة تلعب دوراً محورياً في تفويض الصلاحيات وتعزيز الاستقلالية التشغيلية، ورغم وجود فئة محايدة تتطلب نظرة إدارية لتقليص التفاوت في تلقي الدعم، إلا أن التوجه العام يعكس تميماً إيجابياً من قبل العمال للأدوات التنظيمية المتاحة وهو ما يخدم في النهاية رفع كفاءة الاستجابة التنافسية للمؤسسة.

3.2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة

من خلال الفرضية التي مفادها تأثير "تحسين الحياة المهنية وتحميل المسؤولية" في "تحقيق الرشاقة التنظيمية" بمؤسسة كوندور ملتيميا وحدة الهاتف النقال، ومن خلال مناقشتنا المعمقة لمؤشرات هذه الفرضية بالاعتماد على المعالجة الإحصائية لإجابات المبحوثين، توصلنا إلى النتائج والتحليلات الآتية:

من خلال ما توصلنا إليه، فإن نسبة 84.8% من أفراد العينة يؤكدون قدرتهم على التحكم في وتيرة إنجاز مهامهم، وسوسولوجياً هذا المؤشر يتجاوز الفهم السطحي لـ "الراحة في العمل"، ليمثل لبّ "تحسين جودة الحياة المهنية" فان منح الموظف هامشاً من "الاستقلالية الذاتية" يحرره من الاغتراب الوظيفي والضغط النفسي المرتبط بالرقابة اللصيقة والتوقيات الصارمة التي تميز النماذج التيلورية الكلاسيكية وهذه الاستقلالية تسمح للعامل ببرمجة جهده الذهني والبدني بما يتوافق مع إيقاعه الشخصي ومتطلبات الإنتاج المتغيرة وفي سياق الرشاقة التنظيمية، نجد ان الموظف الذي يتحكم في وتيرة عمله هو موظف قادر على امتصاص الصدمات المفاجئة (مثل عطل تقني أو ضغط طلبيات طارئ) وتعديل سرعة أدائه بمرونة عالية دون انتظار توجيهات عليا، مما يخلق تنظيمًا مرناً وقادراً على التكيف السريع.

ومن خلال ما توصلنا له، يؤيد 86.9% من المبحوثين أن تفويض المهام يعزز شعورهم بالمسؤولية تجاه عملهم. يعتبر "التفويض" آلية هيكلية حاسمة للانتقال من الهرمية البيروقراطية الصلبة إلى البنى التنظيمية العضوية فعندما تقوم إدارة كوندور بنقل بعض الصلاحيات إلى مستويات التنفيذ، فهي تبني علاقة قائمة على "الثقة التنظيمية" وتخلق حالة من "التمكين" والعامل المُفَوَّض لا ينفذ الأوامر فحسب، بل يشارك في هندسة الحلول؛ فهو الأقرب للمشكلة الميدانية والأقدر على تشخيصها، هذا التمكين يقضي على الروتين الإداري الذي يقتل روح المبادرة، ويُعدُّ قادةً في مواقعهم قادرين على اتخاذ قرارات تكتيكية سريعة، وهو ما يمثل العصب الأساسي للرشاقة التنظيمية المتمثلة في سرعة الاستجابة الميدانية.

يتبين أن أغلبية المبحوثين، وبنسبة مرتفعة جداً بلغت 89.2%، أفادوا بشعورهم العميق بالمسؤولية تجاه جودة نتائج عملهم. هذا يثبت نجاح أسلوب "تحميل المسؤولية" كأداة جوهرية للإثراء الوظيفي، حيث نلاحظ هنا انتقالاً واضحاً من الرقابة الخارجية المفروضة إلى الرقابة الذاتية والدافعية الداخلية على الموظف

في وحدة الهاتف النقال بات يتبنى أهداف الجودة كأنها التزام شخصي وأخلاقي، مما يولد مستوى عالياً من "الالتزام التنظيمي" وسلوكيات المواطنة التنظيمية في بيئة تصنيع تكنولوجية دقيقة، يُعد هذا الشعور الذاتي بالمسؤولية الجدار الأول للوقاية من الأخطاء، وهو ما يكسب المؤسسة مرونة تنافسية ويقلل من تكاليف إعادة العمل والرقابة البعيدة.

تبين النتائج بوضوح إلى وجود علاقة عضوية وتكاملية بين الارتقاء بظروف العمل نفسياً ومهنياً وإشراك الموظف في تحمل الأعباء التشغيلية بصلاحيات حقيقية، وبين بلوغ أقصى درجات الرشاقة التنظيمية، ولقد استطاعت مؤسسة كوندور -وحدة الهاتف النقال- أن تدرك أن الرشاقة ليست مجرد معدات حديثة، بل هي "حالة ذهنية وتنظيمية" يحملها المورد البشري، والعامل المتمتع بالاستقلالية والثقة والمُحمل بمسؤولية جودة مخرجاته، يتحول إلى مستشعر نشط وحلّ للمشاكل بمرونة فائقة، وهذه الديناميكية التفاعلية بين الإدارة والعمال هي التي تُكسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة ليونته وتجعلها مؤسسة اقتصادية يقظة ومستعدة للتعامل مع تحديات السوق التنافسية بكفاءة واقتدار.

بناءً على المعطيات التحليلية والمناقشة المعمقة لفرضيات الدراسة الميدانية، نخلص في هذا البحث إلى أن تطبيق أبعاد الإثراء الوظيفي لم يعد مجرد خيار تكميلي لتحفيز العمال، بل أصبح ضرورة استراتيجية وحتمية تنظيمية لتحقيق الرشاقة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الخاصة، وبشكل خاص في بيئة سريعة التغير وعالية التنافسية مثل قطاع التكنولوجيا والهواتف النقالة بمؤسسة كوندور ملتמידاً.

فقد أثبتت النتائج الميدانية أن تبني المؤسسة لسياسات الإثراء الوظيفي، من خلال تنويع المهام وتوضيح المسؤوليات، قد ساهم بشكل فعال في بناء نظام استشعار تنظيمي لا مركزي يعتمد أساساً على يقظة العنصر البشري الذي يمتلك رؤية نسقية وشاملة لدورة العمل، مما يجعله قادراً على النقاط الإشارات التحذيرية واستشعار التغيرات والأعطال الميدانية بسرعة فائقة، وقد تعززت هذه القدرة بفضل نظم الدعم التنظيمي وقنوات الاتصال الفعالة التي وفرتها الإدارة، والتي شكلت بيئة آمنة وداعمة شجعت العمال على المبادرة واتخاذ القرارات السريعة، متجاوزين بذلك بطء الإجراءات البيروقراطية الكلاسيكية، وفي السياق ذاته أظهرت الدراسة من منظور علم اجتماع التنظيم والعمل، أن نجاح الرشاقة التنظيمية يرتبط ارتباطاً عضوياً

بجودة الحياة المهنية وحجم الاستقلالية الممنوحة للعامل، حيث إن سياسة تفويض الصلاحيات وتحميل المسؤولية أحدثت تحولاً عميقاً في سلوكيات الموظفين داخل وحدة الإنتاج، ونقلتهم من حالة التبعية والتنفيذ الآلي إلى حالة من التمكين، والالتزام التنظيمي، والرقابة الذاتية.

إن هذا التحول يعكس انتقالاً حقيقياً من الهياكل التنظيمية الآلية والصلبة إلى هياكل عضوية مرنة، تتسم بقدر عالٍ من التكيف والقدرة على امتصاص صدمات العمل الميداني وإدارتها بكفاءة، مما يؤكد في الختام على أن الرقابة التنظيمية في مؤسسة كوندور ملتصقة لا تعتمد فقط على التحديث التكنولوجي لخطوط الإنتاج بل تركز في جوهرها على الاستثمار في المورد البشري من خلال الارتقاء بمضمون الوظيفة وإثرائها ليكون هو الاستثمار الحقيقي الذي يبني ثقافة تنظيمية يقظة ومستعدة باستمرار لمواجهة التحديات التنافسية ضامنة بذلك استدامة المؤسسة ونموها في ظل التحولات المتسارعة.

3. مناقشة النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

تهدف هذه المرحلة من التحليل إلى إحداث مطابقة علمية بين النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال اختبار الفرضيات، وبين الأهداف المسطرة سلفاً لهذا البحث، وذلك على النحو الآتي:

1.3. بخصوص تحديد مستوى تطبيق الإثراء الوظيفي في المؤسسة:

تحقق هذا الهدف من خلال كشف الدراسة الميدانية عن وجود مستويات متقدمة وإيجابية لتطبيق أبعاد الإثراء الوظيفي في وحدة الهاتف النقال بمؤسسة كوندور، فلقد أظهرت النتائج تجاوز المؤسسة للنمط التaylor الكلاسيكي القائم على تقسيم العمل الدقيق والمهام الروتينية، نحو تبني سياسات تعتمد على تنوع المهام، منح الاستقلالية في تحديد وتيرة العمل وتحميل المسؤولية للعمال (حيث بلغت نسبة الشعور بالمسؤولية تجاه جودة العمل 89.2%)، وهذا يؤكد أن المؤسسة الاقتصادية الخاصة محل الدراسة تعي أهمية الارتقاء بمضمون الوظيفة لتحفيز موردها البشري.

2.3. بخصوص قياس درجة الرشاقة التنظيمية في أبعادها الثلاثة :

مكّنت أداة الدراسة من قياس هذه الأبعاد بدقة، حيث تبين أن المؤسسة تمتلك درجة "جيدة" إلى "مرتفعة" من الرشاقة، تتوزع على الأبعاد الثلاثة كالآتي:

الاستشعار : أثبتت النتائج يقظة العمال وقدرتهم العالية على رصد التغيرات والأخطاء التقنية مبكراً بفضل الرؤية الشاملة التي وفرها تنوع المهام.

اتخاذ القرار : أظهرت البيانات مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات بفضل نظم الدعم التنظيمي وقنوات الاتصال الفعالة التي قلصت من المركزية الشديدة.

التنفيذ : تجلّى هذا البُعد في الاستجابة الميدانية السريعة وقدرة العمال على تكييف جهودهم مع الطوارئ بفضل الاستقلالية وتفويض الصلاحيات، ورغم هذا المستوى الإيجابي، كشفت الدراسة أيضاً أن الرشاقة التنظيمية في المؤسسة تعيش "مرحلة انتقالية"، وتتطلب تعميم ثقافة الثقة لتقليص نسب "الحياد" المسجلة في بعض المستويات الإدارية.

3.3. بخصوص تحليل أثر ممارسات الإثراء الوظيفي في تطوير أبعاد الرشاقة :

يعتبر هذا الهدف الجوهر التحليلي للدراسة، وقد تحقق من خلال إثبات الفرضيات الثلاثة، ولقد خلصنا إلى وجود علاقة أثر قوية وإيجابية (علاقة طردية) بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والمتغير التابع (الرشاقة التنظيمية)، فقد بيّنت المناقشة أن الإثراء الوظيفي يعمل كـ "محفز هيكلي ونفسي"؛ فتوزيع المسؤوليات يرفع من كفاءة الاستشعار، والدعم التنظيمي يُسرّع اتخاذ القرار، وتحسين جودة الحياة المهنية يضمن التنفيذ الدقيق والخالٍ من العيوب، مما يثبت أن الرشاقة هي نتاج مباشر لتمكين العنصر البشري.

4.3. بخصوص اقتراح نموذج تفاعلي يربط بين المتغيرين

بناءً على التداخل العضوي الذي أثبتته النتائج بين تمكين الموظف ومرونة المؤسسة، وفرت الدراسة الأرضية العلمية الصلبة لصياغة "نموذج تفاعلي" وهذا النموذج المقترح ينطلق من فكرة أن الإثراء الوظيفي

والرشاقة التنظيمية ليسا مسارين متوازيين، بل هما "مدخلان متكاملان" في حلقة دائرية؛ فكلما أثرت المؤسسة وظائف عاملها بالمسؤولية والتنوع، زادت قدرتها على الاستشعار والاستجابة السريعة للمحيط الاقتصادي مما ينعكس في النهاية على تحسين الأداء المؤسسي الكلي وتعزيز الميزة التنافسية.

5.3. بخصوص تقديم توصيات عملية للإدارة :

من خلال تحديد نقاط القوة (كالشعور العالي بالمسؤولية ووضوح المهام) وتشخيص بعض التحديات (كالتفاوت في تلقي الدعم التنظيمي)، مهدت مخرجات هذا البحث الطريق لتحقيق الهدف الأخير، حيث بات بالإمكان الآن تقديم حزمة من التوصيات العملية والمبنية على أدلة إحصائية لإدارة مؤسسة كوندور تركز على كيفية إعادة تصميم الوظائف بشكل يدعم استقلالية العامل، يعزز اللامركزية في اتخاذ القرار ويرسخ ثقافة "التعلم التنظيمي" المستمر كضمانة لاستدامة الرشاقة في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة.

4. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

1.4. مناقشة النتائج مع دراسة سماح خليل مصطفى قنديل: (2020)

. نقاط التوافق والتقاطع السوسولوجي: تتوافق نتائجنا الميدانية مع هذه الدراسة في التأكيد على مركزية "البيئة الصناعية" كحل خصب تتجلى فيه الحاجة الماسة للمرونة والرشاقة، وكلا الدراستين أثبتتا أن المؤسسة لا يمكنها تحقيق الاستجابة للتغيرات البيئية أو التميز إلا من خلال التخلي عن الأنماط الإدارية المغلقة والتوجه نحو تفويض العاملين ودمجهم في العمليات التشغيلية.

. نقاط التباين والاختلاف المنهجي: يكمن الاختلاف الجوهرى في "المقاربة التفسيرية" للظاهرة. حيث ان دراسة قنديل انطلقت من مقارنة سلوكية، حيث اعتبرت أن الرشاقة تؤدي إلى التميز من خلال الاعتماد على "سلوك المواطن التنظيمية" (وهو متغير نفسي وسلوكي يعتمد على تطوع الفرد)، في المقابل انطلقت دراستنا من مقارنة بنيوية وهيكلية، معتبرة أن الرشاقة لا يجب أن تُترك لمدى تطوع العامل أو التزامه الذاتي بل يجب أن تُبنى داخل هيكل الوظيفة ذاتها.

. القيمة المضافة لدراستنا :الإضافة السوسيولوجية هنا تتمثل في إثباتنا أن "سلوك المواطنة" في البيئة الصناعية (مثل مؤسسة كوندور) يحتاج إلى محفز هيكلي. فلقد أثبتنا أن الإدارة إذا أرادت عاملاً يقظاً ورشيقاً، عليها أولاً أن تقوم بـ "إنشاء وظيفته" (تنويع مهامه ومنحه الاستقلالية)، والرشاقة التنظيمية في دراستنا هي نتاج لإعادة هندسة العمل للقضاء على الاغتراب الوظيفي، وليست مجرد نتاج لنوايا حسنة أو سلوكيات تطوعية من الموظفين.

2.4. مناقشة النتائج مع دراسة عبيدة عبد الهادي عبد القادر الأقرع: (2022)

. نقاط التوافق والتقاطع السوسيولوجي :تقاطعت دراستنا مع مخرجات الأقرع في النتيجة المحورية التي تؤكد أن بُعد "رشاقة الاستشعار" هو الخط الأممي والركيزة الأساسية لأي تنظيم مرن، كما اتفقنا على أن رفع قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات يتطلب تفعيل روح المبادرة وتحمل المسؤولية (سواء كانت فردية أو جماعية).

. نقاط التباين والاختلاف المنهجي :الاختلاف هنا بيئي بامتياز؛ فدراسة الأقرع طبقت في بيئة "خدماتية بيروقراطية" (مديرية التربية والتعليم)، حيث التغيرات بطيئة ويمكن التنبؤ بها، ولذلك اعتمدت على "الالتزام التنظيمي" كمحرك للرشاقة، وأما دراستنا فقد غاصت في بيئة "اقتصادية تكنولوجية إنتاجية" (وحدة إنتاج الهواتف النقالة)، وهي بيئة تتسم بالديناميكية العالية والتقلبات التكنولوجية السريعة.

. القيمة المضافة لدراستنا: اظهرت دراستنا أن "الاستشعار" في المصانع التكنولوجية لا يتحقق بمجرد الالتزام العاطفي للعامل تجاه مؤسسته، بل يتحقق بـ "توسيع مداركه التقنية والتنظيمية"، ولقد أثبتنا أن الإثراء الوظيفي) خاصة تنوع المهام هو ما يمنح العامل نظرة شمولية (نسقية) لخط الإنتاج، مما يجعله قادراً على النقاط الأعطال التقنية والانحرافات التنظيمية قبل تفاقمها، وهو بُعد تشغيلي ملموس يتجاوز الالتزام المعنوي.

3.4. مناقشة النتائج مع دراسة أمين محفوظي: (2018)

. نقاط التوافق والتقاطع السوسيولوجي :تتوافق دراستنا مع الطرح النظري القوي لمحفوظي في التأكيد على أن الممارسات التaylorية القائمة على تقسيم العمل وتجزئته أصبحت عاجزة، وأن النماذج الحديثة (كنموذج

هكمان وأولدهام للإثراء الوظيفي) التي تعتمد على الاستقلالية والتغذية الراجعة هي البديل الحتمي للحد من رتابة العمل.

. نقاط التباين والاختلاف المنهجي: دراسة محفوظي هي دراسة أدبية ونظرية بحتة، اكتفت بجمع وتحليل النماذج الكلاسيكية لبيان أثرها على "الدافعية والرضا"، في حين دراستنا هي دراسة ميدانية تطبيقية تجاوزت الجانب السيكلوجي (الرضا) لتبحث في المخرجات التنظيمية الصلبة (الاستشعار، اتخاذ القرار والتنفيذ).

. القيمة المضافة لدراستنا: تكمن أصالة عملنا في إنزال هذه النظريات الأكاديمية المجردة إلى المحك الميداني الجزائري. لقد برهنا بلغة الإحصاء أن دمج الموظفين في اتخاذ القرار وإثراء وظائفهم لا يجعلهم "أكثر سعادة" فحسب، بل يجعل التنظيم الاقتصادي "أكثر سرعة ورشاقة" في مواجهة تقلبات السوق فدراستنا حولت الإثراء الوظيفي من أداة لـ "الرفاه العمالي" إلى أداة لـ "البقاء التنافسي" للمؤسسة.

5.4. مناقشة النتائج مع دراسة أسامة بورزق: (2021)

. نقاط التوافق والتقاطع السوسيولوجي: تتقاطع الدراستان لكونهما نُفذتا في البيئة السوسيو ثقافية الجزائرية وتتفقان بشكل جوهري في إثبات الأثر الإيجابي البالغ الذي تلعبه أبعاد الإثراء (أهمية المهام الاستقلالية) في تكسير القيود البيروقراطية وتقليص الرقابة اللصيقة لصالح بناء ثقة تنظيمية فاعلة.

. نقاط التباين والاختلاف المنهجي: اتجهت دراسة بورزق لدراسة أثر الإثراء على "التمكين" في مؤسسة عمومية (CNAS)، والتي تحكمها قوانين وظيفية صلبة وتهدف لتقديم خدمة عامة. في حين وُجهت دراستنا لمؤسسة خاصة (كوندور) تسعى للربح والبقاء في سوق تنافسي شرس.

. القيمة المضافة لدراستنا: من منظور علم اجتماع التنظيم، أثبتت دراستنا أن "التمكين" الناتج عن الإثراء الوظيفي في القطاع الخاص الاقتصادي ليس غاية في حد ذاته، بل هو آلية حتمية أو "مرحلة وسيطة" الموظف في مؤسسة كوندور يُمكن ليصبح قادراً على المناورة السريعة، وتعديل وتيرة الإنتاج، وتدارك أخطاء الجودة لحظياً، لقد ربطنا الإثراء الوظيفي بالهدف الاقتصادي الأسمى للمؤسسة وهو "الرشاقة التنظيمية".

5.5. مناقشة النتائج مع دراسة محمد فتحي عبد القادر العتر: (2019)

. نقاط التوافق والتقاطع السوسولوجي: ننفق بقوة مع ما توصل إليه العتر في أن الاستقلالية وتنوع المهارات يمثلان الرافعة الأساسية لتغيير اتجاهات العاملين نحو مؤسساتهم، وأن التحكم في المهام يعزز من التفاعل الإيجابي مع بيئة العمل.

. نقاط التباين والاختلاف المنهجي: طبقت دراسة العتر في قطاع البنوك الذي يتسم بالصرامة الإجرائية وتجنب المخاطر، حيث ركزت على "الالتزام التنظيمي"، وفي المقابل نجد قطاع صناعة الهواتف يتميز بضرورة المخاطرة المحسوبة والابتكار وسرعة التكيف.

. القيمة المضافة لدراستنا: اوضحت دراستنا كيف تترجم الاستقلالية وتنوع المهارات في بيئة التصنيع إلى أفعال حركية وذهنية مباشرة مع الآلة ومحيط العمل، فالعامل في وحدة الإنتاج لا يقتصر أثره على "الولاء للبنك"، بل يُترجم استقلاليته إلى تدخل فوري لتصحيح مسار الإنتاج دون انتظار أوامر من رئيس الورشة وهو ما أطلقنا عليه في بحثنا "رشاقة التنفيذ".

6.5. مناقشة النتائج مع دراسة (حسن وآخرون، 2024):

. نقاط التوافق والتقاطع السوسولوجي: تتلاقى الرؤى حول ضرورة الاهتمام برأس المال البشري كعنصر حاسم في المؤسسات الخاصة، والتأكيد المشترك على أن البيئة التنظيمية الداعمة والتغذية الراجعة المستمرة والاستقلالية هي وقود الرشاقة.

. نقاط التباين والاختلاف المنهجي: الدراسة الأجنبية نظرت لتطوير العاملين من منظور خارجي يتمثل في "برامج التدريب وتطوير المهارات"، بينما دراستنا عالجت القضية من منظور داخلي صميم يتمثل في "الإثراء الوظيفي" أي إعادة هيكلة المهام اليومية للعامل لتصبح هي بحد ذاتها محفزاً ومطوراً لقدراته.

. القيمة المضافة لدراستنا: التدريب في قاعات التكوين مهم، ولكنه محدود الأثر إذا عاد العامل ليمارس مهاماً روتينية ومملة (حسب المدرسة التيلورية)، ما أثبتته دراستنا هو أن الإثراء الوظيفي يخلق بيئة "تعلم

تنظيمي مستمر" في قلب الورشة؛ فعندما تمنح العامل مسؤوليات حقيقية ومهام متنوعة، فأنت تدربه يومياً من خلال الممارسة، وتجعل الرشاقة سلوكاً متأصلاً في عمله اليومي وليس مهارة مكتسبة سرعان ما تُنسى.

7.5. مناقشة النتائج مع دراسة (كوفينيوف وآخرون، 2021):

. نقاط التوافق والتقاطع السوسيولوجي: نتفق مع هذا الجهد الأوروبي الواسع في المبدأ القائل بأن القيادة التشاركية، والثقافة التنظيمية المرنة، والهياكل اللامركزية هي المظلة الكبرى التي تتحقق تحتها الرشاقة التنظيمية.

. نقاط التباين والاختلاف المنهجي: نحن أمام اختلاف في مستوى التحليل؛ دراستهم اعتمدت مستوى تحليل كلي شمل 125 شركة لتقييم سياسات الإدارة العليا وتصنيف الشركات، بينما اعتمدت دراستنا مستوى تحليل جزئي ودقيق نزل إلى الخطوط الأمامية للإنتاج في شركة واحدة ليفهم ميكانيزمات التفاعل اليومي للعامل مع وظيفته.

. القيمة المضافة لدراستنا: وفرت دراستنا العدسة السوسيولوجية التي تشرح "كيف" تحدث هذه الرشاقة الكلية داخل ورشات العمل، ولقد بينّا أن الهياكل المرنة التي يتحدث عنها كوفينيوف لا معنى لها ما لم تتّرجم إلى ممارسات يومية يشعر فيها العامل البسيط في خط تجميع الهواتف بأنه يمتلك "استقلالية القرار" في حدود وظيفته، وأن وظيفته غنية بالمهام التي تحفز تفكيره وتمنعه من الاغتراب الوظيفي.

8.5. مناقشة النتائج مع دراسة (لوتيسكو، 2023):

. نقاط التوافق والتقاطع السوسيولوجي: التوافق هنا قوي في اختيار بيئة "التصنيع" كحقل للدراسة، والاتفاق على أن الدوافع الداخلية للعاملين والممارسات الإدارية التي تكسر الجمود البيروقراطي هي دعائم الرشاقة المؤسسية.

. نقاط التباين والاختلاف المنهجي: تميزت دراسة لوتيسكو بتعقيد منهجي كبير باستخدام النمذجة الرياضية (المنطق الغامض) لقياس الرشاقة، وهذا التعقيد الرياضي غالباً ما يُجرد الظاهرة التنظيمية من طابعها

الإنساني والاجتماعي، في المقابل اعتمدت دراستنا على أدوات سوسيولوجية وإحصائية وصفية تحليلية تستتطق الواقع المعاش للعمال.

. **القيمة المضافة لدراستنا:** الإسهام المنهجي لدراستنا يكمن في إنسانية التناول؛ لقد تجاوزنا صرامة النماذج الرياضية لتقديم تحليل ينبض بالديناميكية الاجتماعية لبيئة العمل. لقد قدمنا للإدارة أداة قياس عملية وواضحة (من خلال مقياس الإثراء الوظيفي وتصورات العمال حول مهامهم) لتقييم مستويات الرشاقة، مؤكدين أن فهم السلوك البشري وإدراك العمال لمدى وضوح مسؤولياتهم يعطي صورة أصدق وأكثر قابلية للتطبيق من المعادلات الرياضية المجردة .

خلاصة :

يتبين لنا من خلال هذا العرض التحليلي أن دراستنا تجاوزت وتوقعت حدود تكرار ما توصلت إليه البحوث السابقة المماثلة لدراستنا، لتقدم مقارنة سوسيولوجية وتنظيمية متفردة في بيئة المؤسسات الاقتصادية الخاصة الجزائرية، فلقد نجحت هذه الدراسة في تضيق الهوة بين الأدبيات التي تحصر "الإثراء الوظيفي" في زاوية الدوافع النفسية، وتلك التي تعالج "الرشاقة التنظيمية" كمعطى إداري وهيكلية بحث، فإن القيمة المضافة الجوهرية لبحثنا تتمثل في إثبات العلاقة العضوية بين المتغيرين؛ فالرشاقة التنظيمية لا تنزل من قمة الهرم الإداري كنظريات فقط، بل تُبنى في قواعد الإنتاج عندما يُعاد تصميم العمل ليحترم ذكاء العامل ويمنحه الاستقلالية ويحمله المسؤولية، مغيرا إياه من مجرد رقم في معادلة الإنتاج التيلورية إلى "مستشعر حي" وصانع قرار مرن يضمن استدامة المؤسسة في مواجهة التحولات المستمرة.

6. مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية:

تهدف هذه المحطة التحليلية إلى تفكيك الظاهرة المدروسة وإعادة تركيبها من منظور سوسيولوجي وتنظيمي، من خلال إخضاع النتائج الميدانية المستقاة من وحدة الهاتف النقال بمؤسسة كوندور لمجهر المقاربات النظرية الثلاث، ويتجاوز هذا التحليل القراءة السطحية للأرقام، ليغوص في تفسير ديناميكيات العمل، وطبيعة التفاعلات الإنسانية، والآليات الهيكلية التي تولد الرشاقة التنظيمية.

1.6. قراءة النتائج من منظور نظرية العوامل الثنائية (فريدريك هيرزبيرج) :

تُعد أطروحات هيرزبيرج المدخل السيكو-سوسيولوجي الأهم لفهم كيف يتحول العامل من منفذ روتيني إلى مستشعر يقظ، ولقد أثبتت المعطيات الميدانية إخفاق المناهج التيلورية الكلاسيكية التي تعتمد حصرياً على الرقابة الخارجية الصارمة والمحفزات المادية (العوامل الوقائية)، وفي المقابل جسدت المؤسسة قيد الدراسة انتقالاً فعلياً نحو الاعتماد على "العوامل الدافعة" المتأصلة في مضمون العمل ذاته فالنسب المرتفعة التي سجلناها بخصوص قدرة الباحثين على التحكم في وتيرة الإنجاز 84.8% وشعورهم العميق بالمسؤولية تجاه جودة المخرجات 89.2%، تترجم نجاح سياسة "الإثراء الوظيفي العمودي"، وسوسيولوجياً هذا الإثراء يكسر حالة "الاغتراب المهني"؛ فالعامل لم يعد مغترباً عن وظيفته ومسلوب الإرادة، بل أصبح يمتلك استقلالية تعيد له اعتباره الإنساني والمهني، وهذا التقمص النفسي والارتباط العميق بمضمون الوظيفة هو المولد الحقيقي لـ "الدافعية الذاتية"، وفي سياق الرشاقة التنظيمية العامل المدفوع ذاتياً والمتحرر من الاغتراب يكون أكثر حضوراً وتركيزاً، مما يفسر قدرته العالية على رصد التغيرات واستشعار الأعطال التقنية في خطوط الإنتاج بفاعلية تفوق أنظمة الرقابة الآلية.

2.6. قراءة النتائج من منظور نظرية الفعل الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي لكروزييه وفريدبيرج)

يقدم ميشيل كروزييه الأداة التحليلية الأقوى لفهم شبكة العلاقات والسلطة داخل التنظيم. تنطلق هذه النظرية من مُسلّمة أن الهيكل التنظيمي مهما كان مقنناً، لا يمكنه إلغاء "هامش الحرية" للعامل، والذي يُستغل كـ "منطقة الايقين" للتفاوض والمناورة. وفي التنظيمات البيروقراطية الجامدة، يلجأ العمال غالباً لاحتكار المعلومات والخبرات لتعظيم سلطتهم الموازية، مما يخلق بطئاً وجموداً تنظيمياً، لكن ما أثبتته دراستنا في مؤسسة كوندور هو "إعادة توجيه هندسية" لهذه الديناميكية عبر ممارسات الإثراء الوظيفي

فعندما تؤكد نسبة 84.7% من العينة أن تفويض المهام وتوزيع المسؤوليات حفزهم على اتخاذ المبادرات، فهذا يعني سوسيولوجياً أن الإدارة قامت بـ تقنين هامش الحرية، بدلاً من أن يظل العامل فاعلاً استراتيجياً يستخدم منطقة اللابسين لخدمة مصالحه الفردية أو لعرقلة التغيير، حولت المؤسسة هذه الحرية إلى "صلاحيات رسمية مبنية على الثقة"، فلقد أصبح التفاعل بين الفاعلين (العمال والإدارة) مبنياً على التعاون النسقي لحل المشكلات الطارئة بدلاً من الصراع على السلطة، وهذا الاستخدام الإيجابي للمبادرة والحرية الفردية لتجاوز العقبات الميدانية هو التفسير السوسيولوجي الدقيق لـ "الرشاقة في اتخاذ القرار والتنفيذ".

3.6 . قراءة النتائج من منظور نظرية القدرات الديناميكية:

تمثل هذه النظرية المظلة الاستراتيجية التي تربط ممارسات الفرد بأهداف المؤسسة الكلية في بيئة شديدة الاضطراب (كسوق التكنولوجيا)، فتفترض النظرية أن البقاء والتكيف لا يعتمدان على الموارد المادية الحالية، بل على القدرة على إعادة تشكيلها باستمرار تتطلب القدرات الديناميكية ثلاثة أسس مجهرية الاستشعار، اقتناص الفرص/الاستجابة، والتحول تتقاطع هذه الأسس بشكل مثالي مع المتغيرات المستقلة والتابعة لدراستنا:

بناء قدرة الاستشعار: تؤكد من خلال إقرار 78.3% من العمال بأن "تنوع المهام" (الإثراء الأفقي) منحهم رؤية شاملة. وهذا التنوع الوظيفي يقضي على النظرة الأحادية ويبني رأسمالاً بشرياً واسع المدارك، قادراً على مسح البيئة الداخلية لخط الإنتاج والتقاط إشارات الخلل المبكرة.

بناء قدرة الاستجابة والتحول: تجلّى في تأكيد 60.9% من المبحوثين على فاعلية "نظم الدعم التنظيمي" في تسريع اتخاذ القرار، والإثراء الوظيفي وما يرافقه من دعم تواصل وتقني، يمنح المؤسسة القدرة على حشد طاقات العمال وإعادة توجيهها بسرعة فائقة لمواجهة طارئ إنتاجي أو تقني، متجاوزين التسلسل الهرمي البطيء، ولقد أثبتنا أن القدرات الديناميكية للمؤسسة ليست كياناً مجرداً، بل هي محصلة مباشرة لإثراء الوظائف وتطوير مهارات الفاعلين الميدانيين.

الاستنتاج العام: تتحد هذه المقاربات لتشكيل إطار تفسيري متكامل، يبرهن على أن الرشاقة التنظيمية هي محصلة لتفاعل ثلاثي الأبعاد:

أ . بُعد سيكولوجي (هيرزبيرج) :يضمن تحرير طاقات العامل وتوليد الدافعية الذاتية واليقظة من خلال القضاء على الاغتراب المهني وإثراء محتوى العمل.

ب . بُعد سوسيولوجي (كروزييه) :يضمن تحويل هذه الطاقات الفردية إلى فعل استراتيجي إيجابي ومنسق من خلال إدارة تفاعلات السلطة وتوجيه هامش الحرية (مناطق اللايقين) نحو المبادرة البناءة وحل المشكلات بلامركزية ومرونة.

ج . بُعد استراتيجي (القدرات الديناميكية) :يضمن صب هذه الديناميكيات النفسية والاجتماعية في قالب مؤسساتي يحقق التكيف الفوري، وسرعة الاستجابة، والتفوق التنافسي في بيئة اقتصادية متسارعة.

إن الإثراء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الخاصة ليس إجراءً إدارياً معزولاً، بل هو "محفز كيميائي" يطلق تفاعلاً متسلسلاً يبدأ برضا الفرد وينتهي بمرونة ورشاقة التنظيم الكلي.

خلاصة:

تشكل من خلال تقاطع المقاربات النظرية الثلاث أرضية تفسيرية صلبة، تبرهن على أن سياسات "الإثراء الوظيفي" ليست مجرد إجراء إداري تكميلي، بل هي المولد الأساسي والمحرك الفعلي للرشاقة التنظيمية. فمن المنظور السيكلوجي، ووفقاً لمقاربة هيرزبيرج، يعمل الإثراء الوظيفي على تفكيك حالة الاغتراب المهني وتجاوز رتابة المهام، مما يسهم في تحرير الطاقات الكامنة للعامل وخلق دافعية ذاتية تتسم ببقظة ذهنية عالية والتزام عميق، وعند انتقالنا إلى البعد السوسيولوجي والتنظيمي، استناداً إلى التحليل الاستراتيجي لميشيل كروزيه، نجد أن هذا الإثراء يعيد صياغة "مناطق اللائقين" وهامش الحرية المتاح للعامل؛ حيث يتم توجيه هذه المساحات نحو المبادرة الإيجابية، والتعاون البناء، وحل المشكلات بمرونة تكتيكية، بدلاً من استغلالها في ممارسات دفاعية أو الركون إلى الجمود البيروقراطي، ومن منظور استراتيجي، وفق مقاربة القدرات الديناميكية، لا تظل هذه التفاعلات الإيجابية حبيسة المستوى الفردي، بل تُصقل وتتراكم لتتحول إلى قدرة مؤسسية شاملة، وهذه القدرة هي التي تمنح التنظيم ككل خصائص التكيف الفوري، والاستجابة السريعة للتقلبات، وإعادة تشكيل الموارد بمرونة، وعليه يُعد الإثراء الوظيفي مساراً تحويلياً متكاملاً؛ يبدأ بتمكين الفاعل التنظيمي نفسياً واجتماعياً في قاعدة الهرم، لينتهي بتحقيق المرونة المطلقة والتفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية بأكملها

الخاتمة

الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي سعت إلى استجلاء طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والرشاقة التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة، وتحديدًا بفرع الهواتف النقالة لمؤسسة "كوندور ملتيميديا"، نخلص إلى إدراك سوسيولوجي وتنظيمي عميق مفاده أن التحول نحو المرونة والقدرة على التكيف لم يعد مجرد خيار تكتيكي، بل حتمية استراتيجية للبقاء في بيئة أعمال شديدة التعقيد وسريعة التحول التكنولوجي.

لقد أثبتت مسارات هذا البحث، بشقيه النظري والميداني، أن الرشاقة التنظيمية لا تتولد آلياً من مجرد استيراد أحدث التكنولوجيات أو تبني هياكل تنظيمية حديثة على الورق، بل تستمد نفوذها وفعاليتها من قوة "العنصر البشري" الممكن، حيث كشفت المعالجة الإحصائية والتحليل السوسيولوجي لبيانات الدراسة الميدانية عن مشهد تنظيمي دقيق التوازنات؛ فقد تبين أن منح الموظفين مساحة من "الاستقلالية وحرية اتخاذ القرار" يرتبط ارتباطاً طردياً وقوياً بسرعة وكفاءة تنفيذ المهام، مما يؤكد أن التمكين السيكولوجي والمسؤولية الذاتية هما المحركان الفعليان للرشاقة التنفيذية وكسر القيود البيروقراطية.

وفي المقابل، أظهرت الدراسة مفارقات تنظيمية تستحق الوقوف عندها؛ إذ تبين أن مجرد "تنويع المهام" أو "توفير نظم الدعم المعلوماتية" لا يُترجم بالضرورة إلى استشعار سريع لفرص السوق أو مشاركة ديمقراطية وفعالة في صنع القرار، هذا الانفكاك يفسر سوسيولوجياً بوجود فجوة بين "النوايا الإدارية" للإثراء الوظيفي وبين "الواقع الإجرائي" لبيئة العمل الصناعية التي تحكمها ضغوط الورديات، صرامة الإيقاع الزمني، والمركزية الكامنة في بعض المستويات الإدارية، مما يحول دون تحويل التدفق المعلوماتي وتنوع العمل إلى قدرات ديناميكية فعلية وابتكار ملموس.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن مؤسسة "كوندور ملتيميديا"، كنموذج للمؤسسة الاقتصادية الخاصة في الجزائر، تمتلك مقومات تأسيسية ممتازة للرشاقة التنظيمية بفضل مواردها البشرية الشابة والمؤهلة، وبنيتها التكنولوجية الداعمة، غير أن الانتقال من "المرونة التشغيلية" إلى "الرشاقة التنظيمية الشاملة" يتطلب تجاوز الفهم التقني للإثراء الوظيفي نحو تبني ثقافة تنظيمية متكاملة، فالثقافة تعيد هندسة بيئة العمل لتكون حاضنة للابتكار، وتنتقل بالموظف من مجرد "فاعل منفذ" إلى "شريك استراتيجي" يمتلك حرية الاستشعار والمبادرة والتنفيذ، في ظل لامركزية حقيقية للقرار وثقة مطلقة في الكفاءات الميدانية.

أخيراً، تفتح هذه الدراسة آفاقاً بحثية جديدة أمام علم اجتماع التنظيم والعمل لمزيد من الحفر في ديناميكيات المؤسسات الجزائرية، داعيةً إلى ضرورة مواءمة النظريات الإدارية الحديثة مع الخصوصية السوسيو-ثقافية للعامل الجزائري، بما يضمن بناء مؤسسات اقتصادية لا تكنفي بالاستجابة للتغيير، بل تصنعه وتقوده بروق ورشاقة.

التوصيات:

تتويجاً لهذا الجهد البحثي والتحليلي، واستناداً إلى ما أفرزته الدراسة الميدانية من نتائج حول طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والرشاقة التنظيمية في مؤسسة كوندور ملتيميا (وحدة الهاتف النقال)، تُقدم هذه الدراسة جملة من التوصيات العملية والعلمية الموجهة للإدارة العليا وصناع القرار في المؤسسة، بهدف تعزيز قدراتها التنافسية واستدامة مرونتها:

أولاً: توصيات في مجال تصميم العمل والإثراء الوظيفي

مأسسة تنوع المهام: يوصى بتحديث بطاقات التوصيف الوظيفي لعمال خطوط الإنتاج والكوادر الإدارية لتتضمن بشكل رسمي أبعاداً متعددة للمهام، بدلاً من التوصيفات الكلاسيكية الضيقة، وهذا يضمن أن تنوع المهام ليس مجرد ممارسة عفوية، بل استراتيجية تنظيمية معتمدة.

تطبيق برامج التدوير الوظيفي الممنهج: تصميم برامج دورية ومدروسة لتدوير العمال بين مختلف ورشات وحدة الهاتف النقال، وهذا الإجراء يمنع الرتابة ويوسع من المدارك التقنية للعامل، مما يعزز رؤيته النسقية لدورة الإنتاج ويرفع من كفاءته في "الاستشعار التنظيمي".

تشجيع تشكيل فرق العمل المدارة ذاتياً: الانتقال التدريجي من الإشراف المباشر الفردي إلى تسيير العمل عبر فرق عمل تتمتع بالاستقلالية في توزيع المهام الداخلية، وضبط وتيرة العمل وحل المشكلات التقنية البسيطة، مما يرفع من جودة الحياة المهنية ويعمق الشعور بالمسؤولية.

ثانياً: توصيات في مجال تعزيز الرشاقة التنظيمية وتفويض الصلاحيات

تفعيل اللامركزية في اتخاذ القرار التشغيلي: منح العمال والمشرفين في الخطوط الأمامية للإنتاج صلاحيات فعلية لاتخاذ قرارات فورية لمعالجة الانحرافات في الجودة أو الأعطال الطارئة، دون الحاجة للرجوع المستمر عبر التسلسل الهرمي الطويل، وهو ما يحقق "الرشاقة في التنفيذ".

توحيد وتعميم الدعم التنظيمي: لمعالجة نسب "الحياد" التي ظهرت في التقييم الميداني، يجب على الإدارة تطوير آليات تواصل داخلية تضمن وصول الدعم المعنوي، التقني، والمادي لجميع العمال والمستويات الوظيفية بشكل متساوٍ، لضمان عدم شعور أي فئة بالتهميش.

تطوير قنوات التغذية الراجعة الفورية: بناء نظام اتصالي فعال وأفقي يتيح للعامل معرفة نتائج أدائه وتقييم قراراته بشكل فوري، ويسهل تبادل المعلومات بين الورشات والأقسام المختلفة مما يقلص من حالة اللاتيقين ويسرع من الاستجابة للتغيرات.

ثالثاً: توصيات في مجال الثقافة التنظيمية والتعلم المستمر

ترسيخ ثقافة "التعلم التنظيمي": تحويل بيئة العمل في وحدة كوندور إلى بيئة تعليمية مستمرة حيث يتم استثمار الأخطاء التقنية أو التنظيمية كفرص للتعلم والتطوير بدلاً من التركيز على اللوم والعقاب، هذه الثقافة هي التي توفر المناخ النفسي الآمن لنجاح الإثراء الوظيفي.

الاستثمار في التدريب المتقاطع: توفير دورات تكوينية لا تقتصر على التخصص الدقيق للعامل، بل تشمل مهارات الأقسام المرتبطة بعمله، لتعزيز مرونته وقدرته على التدخل في حالات الطوارئ لسد العجز في أي حلقة من حلقات الإنتاج.

بناء نظام حوافز مرتبط بالاستجابة والمبادرة: ربط جزء من أنظمة الترقية والمكافآت بمدى قدرة العامل على تقديم مبادرات لتحسين الإنتاج أو سرعة استجابته لحل المشكلات الميدانية لتشجيع السلوكيات الداعمة للرشاقة التنظيمية.

رابعاً: آفاق بحثية مستقبلية (للباحثين الأكاديميين)

إجراء دراسات مقارنة حول أثر الإثراء الوظيفي على الرشاقة التنظيمية بين القطاع الاقتصادي الخاص والقطاع العمومي في الجزائر.

بحث دور "القيادة التحويلية" كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين إعادة تصميم العمل والرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات التكنولوجية

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- . ابن منظور، محمد بن مكرم. (1994). لسان العرب (المجلد 10، المجلد 14). دار صادر.
- . أبو العلا، عبد اللطيف. (2009). السلوك التنظيمي: المفاهيم والتطبيقات. دار الفكر العربي.
- . أبو القاسم، محمد. (1991). علم الاجتماع التنظيمي. دار المعرفة الجامعية.
- . الأفرع، عبدة عبد الهادي. (2022). أثر الالتزام التنظيمي على الرقابة التنظيمية لدى العاملين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة قلقيلية [رسالة ماجستير غير منشورة].
- . بوحوش، ع.، وذنيبات، م. م. (2001). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ديوان المطبوعات الجامعية.
- . بورزق، أسامة. (2021). تأثير الإثراء الوظيفي على تمكين العاملين، دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS بالأغواط.
- . حريم، حسين. (2006). إدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- . حسن، وآخرون. (2024). أثر استراتيجيات تطوير المهارات في تعزيز رقابة الموظفين وقدرتهم على التكيف.
- . دادي عدون، ناصر. (1998). اقتصاد المؤسسة (ط. 1). دار المحمدية العامة.
- . درة، عبد البازي إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحى نظمي (ط. 4). دار وائل للنشر والتوزيع.
- . السالم، مؤيد سعيد. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل. دار إثراء للنشر والتوزيع.
- . شريف، غياث. (2020). الرقابة التنظيمية كمدخل لتعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية.
- . الشريف، منى محمد. (2024). العوامل المؤثرة في تحقيق الرقابة التنظيمية في المؤسسات الخدمية. مجلة البحوث الإدارية.

قائمة المصادر والمراجع

- . صَبَّار، عبد الرحمن. (2024). الإثراء الوظيفي في ظل التحول الرقمي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية .
مجلة الإدارة والتنمية المستدامة.
- . صخري، عمر . (2003) . اقتصاد المؤسسة (ط. 3) . ديوان المطبوعات الجامعية.
- . عامر، أيمن محمد، وحسن، ميادة فريد . (2015) . إدارة الموارد البشرية، رؤية معاصرة . المكتبة العصرية.
- . عبيدات، ذ.، عدس، ع.، وعبد الحق، ك . (2014) . البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه . دار الفكر ناشرون
وموزعون.
- . العتر، محمد فتحي . (2019) . أثر الإثراء الوظيفي على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للمتبعين النفسي (قطاع البنوك
التجارية بالقاهرة الكبرى).
- . العتيبي، عبد الرحمن . (2024) . دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الرقابة التنظيمية . مجلة البحوث الاقتصادية
والإدارية.
- . عطوي، جودت عزت . (2014) . أساليب البحث العلمي: مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية . دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- . عقيلي، عمر وصفي . (2005) . إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بُعد استراتيجي . دار وائل للنشر .
- . عقيلي، عمر وصفي . (2009) . إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بُعد استراتيجي (ط. 2) . دار وائل للنشر والتوزيع.
- . علي، عبد الستار حسين . (2018) . الرقابة التنظيمية، المداخل والأبعاد . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- . عمر، أحمد مختار . (2008) . معجم اللغة العربية المعاصرة (ط. 1، المجلد 1) . عالم الكتب.
- . العنزي، فوزية تايه . (2017) . واقع الإثراء الوظيفي لدى قائدات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك . مجلة التربية.
- . غياد، كريمة، وزرزار، العياشي . (2025) . أثر التحول الرقمي على الرقابة التنظيمية، حالة مركب تكرير البترول المكثف
سكيكة . مجلة الباحث الاقتصادي.
- . القبيح، إيهاب سمير، وأسعد، سلوى عبد الرحيم . (2024) . تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الرقابة
التنظيمية . مجلة نماء للاقتصاد والتجارة.

قائمة المصادر والمراجع

- . القريوتي، محمد قاسم. (2008). السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة (ط. 5). دار وائل للنشر والتوزيع.
- . قنديل، سماح خليل. (2020). أثر الرقابة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط.
- . ماهر، أحمد. (2011). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية.
- . المجالي، أميرة عبد الوهاب، وبني حمدان، خالد محمد. (2022). أثر التمكين الوظيفي في الرقابة التنظيمية في شركات التأمين الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- . محفوظي، أمين. (2018). نماذج الإثراء الوظيفي في إدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لنماذج الإثراء الكلاسيكية.
- . مرجاني، سامية. (2024). التحول الرقمي وجودة الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة تحليلية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- . معجم أكسفورد الحديث إنجليزي-عربي. (2004). مكتبة لبنان ناشرون.
- . نجم، عبود. (2012). الإدارة الرشيدة، نحو المنظمات سريعة الاستجابة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- . النشيلي، دينا حلمي عباس محمد. (2020أ). دور الرقابة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة.
- . النشيلي، محمد، وحلمي، دينا. (2020ب). القيادة الرشيدة وأثرها في تطوير المنظمات المعاصرة. المجلة المصرية للإدارة.
- . هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1998). ضغوط العمل، مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها. معهد الإدارة العامة.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- . Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). L'Acteur et le Système. Éditions du Seuil.
- . Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer. Van Nostrand Reinhold.

- . Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*.
- . Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*.
- . Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- . Kovinyov, et al. (2021). Corporate transformation initiatives for organizational agility in European institutions.
- . Lutescu. (2023). Analyzing the level of organizational agility and determining the most important factors affecting it: A case study of a Romanian manufacturing company.
- . Nagel, R. N., & Dove, R. (1991). *21st century manufacturing enterprise strategy, an industry-led view*. Iacocca Institute, Lehigh University.
- . Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*

الاستمارة:

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر: أقل من 25 سنة ☐ 25-35 سنة ☐ 35-45 سنة ☐ 45-55 سنة ☐ 55 سنة فأكثر ☐
3. المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
4. المستوى المحصل عليه في التكوين المهني: تمهين ☐ تقني ☐ تقني سامي ☐
5. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 10-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
6. طبيعة الوظيفة: عون تنفيذي ☐ عون تحكم ☐ رئيس مصلحة ☐ أخرى حدد: ☐
7. الوضعية المهنية: مثبت ☐ متعاقد ☐ أخرى ☐ حددها: ☐

ثانياً: توزيع المسؤوليات والمهام ودوره في رفاقة الاستشعار التنظيمي.					
الترقيم	العبــــــــارات	موافق جداً	موافق	محايد	معارض جداً
8	يتم توزيع المهام بين الموظفين بشكل واضح.				
9	تحمل المسؤوليات المحددة تساهم في فهمي لمهام المؤسسة.				
10	توزيع المسؤوليات يساعدني على اتخاذ المبادرات المناسبة في عملي.				
11	أؤدي مهاماً متنوعة تمنحني رؤية شاملة للعمل المؤسسي.				
12	تنوع المهام يعزز قدرتي على الاستجابة للتغيرات السريعة.				
13	أشعر أن تنوع المهام يؤثر بشكل كبير على قدرتي على الاستشعار التنظيمي.				
ثالثاً: نظم الدعم التنظيمية وتعزيز رفاقة اتخاذ القرار					
14	تتوفر لدي نظم دعم تنظيمية واضحة لتسهيل إنجاز المهام.				

الملاحق

15	تساعد نظم الدعم في اتخاذ القرارات بسرعة.				
16	أستفيد من الأدوات التقنية والتنظيمية في تنفيذ عملي.				
17	تسهم نظم الدعم التنظيمية في تحسين قدرتي على اتخاذ القرار .				
18	قنوات الاتصال في المؤسسة غير فعالة بسبب بعض المعوقات.				
19	توجد في المؤسسة العديد من قنوات الاتصال الفعالة لتبادل المعلومات بين وحدات العمل.				
20	يتم الاستماع الى اراء الموظفين من قبل الرؤساء في العمل عبر قنوات مختلفة.				
رابعاً: تحسين الحياة المهنية من خلال الاستقلالية والمسؤولية لتعزيز رشاقة التنفيذ					
21	أمتلك حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامي اليومية.				
22	يمكنني تنظيم عملي وفق أسلوب يتناسب مع قدراتي وإمكانياتي.				
23	أشعر بالمسؤولية عن جودة النتائج التي أقدمها في عملي.				
24	أتحكم في وتيرة إنجاز مهامي بشكل مناسب.				
25	لي القدرة على تحديد الأولويات في العمل بشكل كبير.				
26	أشعر أن الاستقلالية والمسؤولية تؤثر بشكل كبير على قدرتي في تنفيذ المهام بفعالية.				
27	توجد معوقات تحدّ من شعوري بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.				
28	أشعر بالمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.				
خامساً: الرشاقة التنظيمية					
29	بيئة العمل تساعد على الابداع والابتكار .				
30	أتمكن من التعرف على فرص السوق والتحديات بسهولة.				
31	أستطيع توقع المشكلات أو المخاطر قبل حدوثها.				
32	أرى أن معرفتي المتنوعة تساهم في فهمي للتقنيات الحديثة في مجال عملي.				
33	أحرص على تحديث معارفي المهنية بما يتماشى مع التطورات الراهنة.				
سادساً: رشاقة اتخاذ القرار التنظيمي					
34	يتم اتخاذ القرارات بشكل سريع وفعال داخل المؤسسة.				
35	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.				
36	يشجعني العمل على المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار .				
37	أواجه صعوبات في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.				
38	أجد أن اشراكي في اتخاذ القرارات يعزز من شعوري بالانتماء للمؤسسة.				
سابعاً: رشاقة التنفيذ التنظيمي					
39	أتمكن من تنفيذ المهام والمشاريع بسرعة وكفاءة.				

الملاحق

					40	يمنحني تفويض المهام شعور أكبر بالمسؤولية اتجاه عملي.
					41	هناك وضوح لحدود المسؤولية في تفويض المهام.
					42	يتم تفويضي بمهام تفوق قدرتي تكون كنوع من التدريب يساعدني على النمو المهني.
					43	أواجه صعوبات في الحصول على مهام تساعدني على تطوير مهاراتي.
					44	تطبيق الأفكار الجديدة أو الحلول الإبداعية يتم بسهولة.

ملاحظات إضافية:

جدول رقم 45: يمثل حساب ثبات درجات الاختبار أو المقياس بمعامل الفا كرو نباخ

إحصاءات الثبات	
عدد عناصر المحاور	الفا كرو نباخ
6	,8120